



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

“Desarrollo de un Sistema Integral de Gestión de Calidad para clientes externos de Jazzplat S.A.”

Alumnas:

BARRERA, Sabrina Luján

GONZALEZ ARGUELLO, Ana Belén

Director:

Ing. VANNUCCI, Eugenio Orlando

Córdoba, Noviembre de 2016

ÍNDICE

1.Dedicatoria	5
2.Agradecimiento	6
Hoja de aceptación de trabajo final (Formulario C)	7
3.Introducción	8
4.Pre- diagnostico, una aproximación la organización	9
4.1.¿Quiénes son?	9
4.2.Visión	9
4.3.Misión	9
4.4.Valores	9
4.5.Historia del Mercado de las Telecomunicaciones	10
4.6.Historia de Jazzplat	11
4.7.Surgimiento de la demanda	14
4.8.Delimitación de necesidades organizacionales	15
5.Justificación y finalidad del presente trabajo	16
5.1.Justificación del Trabajo: el “por qué de la intervención”	16
5.2.Finalidad del Trabajo: “el para qué de la intervención”	18
6.Marco Teórico	19
6.1.¿Qué es un Servicio?	19
6.1.1.Definición establecida en la Serie de normas ISO 9000	19
6.1.2.Las características que poseen los servicios	19
6.1.3.Principios del Servicio	20
6.1.4.Principios Básicos del Servicio	20
6.2.La calidad	21
6.2.1.Definiciones desde una perspectiva de producción	21
6.2.2.Desde una perspectiva de valor	21
6.2.3.Desde una perspectiva de servicios	21
6.2.4.Definiciones formales	21
6.3.Factores relacionados con la calidad	22
6.4.Parámetros de la calidad	22
6.5.Infraestructura de calidad	23
6.5.1.Norma COPC-2000 PSIC Gold	23
6.5.2.Normas ISO	23
6.5.2.1.9000:08	23
6.5.2.2.9001:08	23

6.5.2.3.9004 :08	23
6.5.2.4.19011:08	23
6.6.Conceptos básicos en la normalización de la calidad	23
6.6.1.Objetivos de la normalización	23
6.6.2.Campos aplicables de normalización	24
6.6.3.Gestión Interna y Aseguramiento de la Calidad	24
6.6.4.Aseguramiento de la Calidad	24
6.7.Gestión de la calidad en los servicios.....	24
6.7.1.El servicio de calidad al cliente	24
6.7.2.La importancia de la gestión de la calidad del servicio	25
6.7.3.El servicio de atención al cliente	25
7.Requisitos básicos según normas	26
7.1.ISO 9001:08	26
7.1.1. Recursos Humanos – Generalidades	26
7.1.2.Competencia, toma de conciencia y formación	26
7.2.ISO 10015:99	26
8.Metodología	27
8.1.Alcance del proyecto	27
8.2.Metodología y Finalidad	28
9.Diagnóstico Organizacional	28
9.1. <u>Etapa 1</u> : “Definición del problema”	29
9.2.Aplicación de encuestas de clientes internos	31
9.3. <u>Etapa 2</u> : “Análisis e interpretación”	32
9.3.1.Análisis de la calidad percibida (Clientes internos)	32
9.3.2.Análisis de la calidad percibida (Clientes finales)	39
9.3.3.Interpretación de los resultados	41
9.4.Conclusiones preliminares	48
10.Plan de Intervención	48
10.1.Justificación del plan en base a la conclusiones preliminares	48
10.2. <u>Etapa 3</u> : “Parámetros y directivas”	49
10.3. <u>Etapa 4</u> : “Auditoria y retroalimentación”	53
10.3.1..Planificación	54
10.3.2..Ejecución	56
10.3.3.Informe de la auditoría	58
10.3.4..Seguimiento	59

10.4. <u>Etapa 5: “Mantenimiento”</u>	60
11. Conclusión	62
12. Bibliografía.....	64

Dedicamos el presente proyecto a nuestras familias, por el apoyo y
contención incondicional en este camino recorrido... Y muy
especialmente a nuestros hijos: Mateo y Francisco, nuestra principal
fuente de motivación e inspiración para alcanzar nuestro tan ansiado
anhelo, obtener el título de grado.

Agradecemos a nuestro Director de Tesis, el Ingeniero Orlando Vannucci, ya que nos brindó todo su conocimiento, paciencia y gran parte de su valioso tiempo para guiarnos en este proyecto.



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes:

1) Apellido y Nombre: **Barrera, Sabrina Lujan**

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

2) Apellido y Nombre: **González Argüello, Ana Belén**

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: **Ing. Vannucci Eugenio Orlando**

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **Cr. Ferrero Roberto**

Vocal 1: **Lic. Singeser Olga**

Vocal 2: **Lic. Malaman Rosana**

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

1. Introducción

El presente Trabajo Final de Grado se ha realizado bajo la modalidad de un “Proyecto de intervención” el cual nos permite generar la propuesta de desarrollo con un modelo de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para clientes externos en la empresa Jazzplat, filial en la Argentina de la empresa de Telecomunicaciones Española Jazztel.

Primeramente se detallan los resultados de una primera aproximación a la empresa, comenzando con la historia, luego evaluaremos de la calidad interna a través de una encuesta al personal de las áreas y de la calidad externa a través de escuchas de llamadas entrantes. Con los resultados obtenidos determinamos los inputs del sistema que elaboramos en base a normas de calidad mundiales y específicas del sector de call center. De este acercamiento surge un pre-diagnóstico, que contiene las impresiones básicas acerca de las necesidades de la empresa.

Luego se establecen los motivos que llevaron a la selección del tema y a la elección de la organización y se instituye el fin primordial que persigue la consecución de la intervención y los objetivos acordes al mismo. Considerando que este Proyecto está íntimamente ligado a la temática de la satisfacción de los clientes y a la calidad, en el marco teórico se incluyen conceptos básicos relativos a la misma haciendo hincapié en conceptos necesarios para comprender el Plan de Intervención.

Continuando, se mencionan las principales herramientas metodológicas que se utilizan para llevar a cabo el proyecto de intervención, el alcance del presente trabajo y las consecuencias que pueden derivarse de su puesta en práctica. En páginas siguientes se desarrolla el Diagnóstico propiamente dicho de la organización, con todas las evidencias encontradas, tanto en lo que respecta a la percepción de los clientes en cuanto a “la calidad interna como a la calidad externa”. Las apreciaciones referidas a la calidad externa son cotejadas con la valoración de los entrevistados y también se comparan los grados de satisfacción de los clientes en ambas dimensiones de la calidad.

2. Pre- diagnóstico, una aproximación la organización

4.1. ¿Quiénes son?

Jazztel es un operador líder en telecomunicaciones y transmisión de datos, con infraestructura propia en España, que ofrece soluciones de banda ancha para el tráfico de voz, datos e Internet, destinadas al mercado residencial y empresas. Jazztel ha construido su red en más de 100 áreas metropolitanas y parques empresariales de España. Esta infraestructura de redes de acceso local, unidas por su red troncal, constituye una de las redes de telecomunicaciones más rápidas de Europa.

4.2. Visión

Ser la mejor alternativa para la oferta de servicios de telecomunicaciones para los hogares y empresas españolas, desde una relación con el cliente cercano y resolutivo, ofreciendo las soluciones más innovadoras a los precios más competitivos del mercado.

4.3. Misión

Crecer rápida y consistentemente en el mercado de telecomunicaciones residencial, de empresas y mayorista, innovando continuamente, brindando a nuestros clientes una atención y un servicio excelentes.

4.4. Valores

- **Velocidad:** Cada empleado de la empresa debe: tomar decisiones rápidas y actuar con celeridad y dinamismo. Focalizar de manera ágil la solución de un problema proponiendo alternativas viables. Adaptarse rápidamente a los cambios y demandas del entorno.
- **Escucha:** cada empleado de la empresa debe: escuchar con atención los clientes interno y externo para conocer con exactitud sus necesidades, proponerle soluciones adecuadas y preguntar continuamente por su satisfacción. Escuchar activamente, con actitud abierta y respeto la opinión de todas las partes implicadas en una situación para conocer sus expectativas.
- **Innovación:** La empresa busca activamente las ocasiones para mejorar su servicio y crear nuevas oportunidades de negocio. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. Actualiza constantemente los conocimientos tecnológicos para conseguir ser pioneros en esta rama.

- Servicio: Cada empleado de la empresa debe conocer las necesidades y expectativas de sus clientes para desarrollar y aplicar soluciones que aumenten su satisfacción. Atender a los clientes de manera eficiente manteniendo en todo momento un comportamiento ágil y resolutivo que potencie la credibilidad y reputación de la compañía y su personal. Atender al cliente con el máximo interés y esforzarse por interpretar sus demandas, siendo esta la característica prioritaria de la actitud de todo su personal.

- Equipo: La Empresa a aprendido a trabajar formando equipos multidisciplinares, de diferentes unidades y países, generando un clima de confianza y respeto mutuo. Cooperar con el resto de la organización asumiendo compromisos encaminados a la consecución de los objetivos comunes. Orienta sus esfuerzos hacia un mismo resultado, teniendo en cuenta el aporte de cada uno de los miembros.

- Disciplina: La Empresa trabaja aplicando la filosofía óptica de la calidad y siguiendo los procedimientos establecidos. Opera en el más estricto sentido de la ética y la responsabilidad social. Actúa con compromiso, disciplina y eficiencia.

- Transparencia: Cada empleado de la empresa proporciona información continua, veraz, clara y objetiva. Facilita el acceso a la información necesaria para desarrollar el trabajo asignado para otros miembros de la misma, manteniendo una actitud accesible a los demás; con coherencia entre sus pensamientos y acciones, actuando con sentido común.

4.5. Historia del Mercado de las Telecomunicaciones

En 1994 comienza un proceso imparable: la Comisión Europea solicita al Gobierno español la liberalización del sector de las comunicaciones.

Tras un largo proceso, en 1997 entra en vigor la Ley de Liberalización de las Telecomunicaciones; se crea la Comisión de Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), organismo regulador entre el operador dominante (Telefónica) y los nuevos operadores.

Un año después, en 1998, nace la Ley General de Telecomunicaciones para regular este nuevo mercado en libre competencia y garantizar el servicio universal.

Con la liberalización de las Telecomunicaciones los operadores pueden diversificar su negocio en nuevas áreas, así como competir con los operadores existentes para conseguir cuota de mercado; de esta manera se promueve la bajada de precios, la innovación en el servicio, y el uso más eficiente de las infraestructuras.

El 1 de enero de 2001 se completa la liberalización de las telecomunicaciones. Telefónica pierde el monopolio de uno de sus principales negocios: las llamadas locales. Debe facilitar el acceso de sus competidores al bucle local, el último tramo que llega hasta el domicilio del abonado.

4.6. Historia de Jazzplat

1997

Fundación de Jazztel, comenzando a ofrecer servicios con licencia para un grupo cerrado de usuarios, con única sede en Madrid.

1998

A partir de 1998 cuenta con delegaciones en Madrid, Barcelona, Málaga y alcanza los 1.000 clientes de empresa. Jazztel llega a un acuerdo con Norte, fabricante de equipos, y Sainco, empresa líder en España del sector de ingeniería y construcción. Estas dos compañías han constituido una U.T.E., Norsanet, responsable del diseño e implantación de nuestra red.

Jazztel se convierte en uno de los dos primeros operadores que obtienen licencia B1 de ámbito nacional, con habilitación para construir y explotar red propia y para la prestación de todos los servicios.

Se inicia la fase de expansión: contratación de nuevo personal, nuevas oficinas y ampliación de la oferta de servicios.

Jazztel firma el primer acuerdo de interconexión con Telefónica.

Jazztel lanza la primera emisión de bonos de alto rendimiento llevada a cabo por una empresa española en los mercados internacionales.

1999

Apertura de los primeros centros de conmutación en Madrid y Barcelona: cierre del anillo norte de la red troncal (Madrid-Barcelona-Valencia), al que posteriormente se

ha incorporado el sur, que incluye Sevilla. 24/05/99, lanzamiento del servicio de Acceso indirecto 1074, completándose este lanzamiento, con el servicio Jazznet, servicio de Internet dirigido al segmento empresarial, un mes más tarde. Jazztel solicita una de las licencias para el acceso local por radio, se lanza el Servicio Jazzfree (servicio de Internet gratuitos para particulares). Jazztel sale a bolsa en España (Easdaq) y EEUU, donde sería la primera empresa española que cotizara en Nasdaq. Lanzamiento de Jazztel Portugal, operador de telecomunicaciones que proporcionará servicios de gran capacidad dirigidos al sector empresarial, obteniendo su primer cliente el 1/01/2000.

2000

Lanzamiento de la preselección de llamadas a larga distancia (“marcación automática”) como medida de fidelización de consumo de nuestros clientes.

Adquisición una de las empresas pertenecientes al grupo Jazztel: Adatel.

Salida en bolsa en el Nuevo Mercado Español.

2001

Preselección llamadas metropolitanas de todos nuestros clientes garantizándoles el tráfico de todas las llamadas de nuestros clientes.

Lanzamientos de servicios Jazzdata center (servicios de alojamiento web, alojamientos de equipos y conectividad a Internet dirigidos a empresas).

Se continúa con el despliegue de fibra óptica por España.

Adquisición de CCS y Banda 26, incorporándose como empresas del grupo Jazztel.

2002

Despliegue de lanzamientos de servicios dirigidos y especialmente diseñados para empresas de datos I2P, y servicios de Internet más DSL

2003

Adquisición de empresas del grupo Jazztel, como Datagrama y Netvoice. Se produce el lanzamiento del 11833 servicio de información Telefónica. Jazztel deja de cotizar en el Nasdaq de Europa.

2004

Lanzamiento ADSL 1 mega (servicio de ADSL de alta velocidad).

En Octubre de este mismo año, se produce la incorporación de Leopoldo Fernández Pujals a Jazztel, (empresario y fundador de TelePizza), pasando a ser el presidente del Consejo de Administración, así como accionista de nuestra sociedad. Se marcan nuevas metas como son las de potenciar tanto los servicios actuales, algunos de ellos sin competencia en el mercado, y aprovechar nuestra red para incorporar nuevos servicios.

2005

Año en el cual se realizó la implementación de la tecnología ADSL2+ y con ello fue la primera empresa en España en lanzar el servicio de Internet 20 Mbps.

2006

Febrero: Lanzamiento de la plataforma de Jazztel en Argentina, alojando los servicios de CUSTOMER CARE, SOPORTE TÉCNICO Y VENTAS IN/OUT-BOUND para el mercado RESIDENCIAL.

Mayo: Start-up en plataforma de servicios de: CUSTOMER CARE, RETENCIÓN, FIDELIZACIÓN, VENTAS IN/OUT-BOUND, Y AGENDACIÓN para el mercado EMPRESARIAL.

2007

El 17 de abril de 2007, Jazztel presentó su compromiso con los usuarios, el Plan de Garantía. Dicho Plan establece un nuevo modelo de relación con los usuarios, basado en la transparencia, el compromiso con el usuario, la atención personalizada y la mejor calidad precio.

2008

El 6 de mayo de 2008, Jazztel lanza sus primeros servicios en movilidad, Jazztel Internet Móvil, una nueva solución que permite disfrutar en el ordenador de conexión a Internet de alta velocidad en cualquier momento, desde cualquier lugar y con total comodidad gracias al módem USB autoinstalable con velocidad de descarga de hasta 3,6 Mbps.

2009

En mayo se produce el Lanzamiento del Anexo M, el servicio consiste en una modalidad de configuración del ADSL2+ (hasta ahora no utilizada en España) que

permite aumentar hasta más del doble la velocidad de subida de datos a costa de reducir un poco la velocidad de bajada.

2010

El 26 de octubre de 2010, Jazztel lanzó la tarifa plana Llama y Navega para el móvil.

El 23 de septiembre de 2010, Jazztel lanzó la tarifa plana Tu País.

El 21 de abril de 2010, Jazztel lanzó un servicio de acceso a Internet de hasta 30 megas basado en la nueva tecnología VDSL2.

El 11 de enero de 2010, Jazztel comunicó que los clientes de ADSL contratados durante 2009 alcanzaron la cifra de 211.543, un 55% más que en el ejercicio anterior.

2011

El 23 de febrero de 2011, Jazztel anunció también que había contratado 248.109 nuevos clientes en 2010, siendo el operador de telecomunicaciones que más creció el año pasado.

El 14 de febrero de 2011, Jazztel lanzó una nueva tarifa para móvil por 5 céntimos el minuto a cualquier operador las 24 horas.

El 17 de enero de 2011, Jazztel ofreció la tarjeta MicroSim de manera gratuita a todos sus clientes de ADSL.

4.7. Surgimiento de la demanda

En nuestra primera visita al call center, nos recibió la Jefa de Calidad y Capacitación, quien nos comentó sobre la intención de certificar en las normas COPC y diseñar un sistema a través del cual la organización pudiera mejorar la apreciación de los clientes finales sobre los servicios que brinda la compañía.

Además resaltó el interés por trabajar el desempeño de los agentes telefónicos (empleados) ya que constituyen una pieza fundamental en el contacto con el cliente.

Tras hacer una recorrida por las instalaciones, pudimos percibir operadores enojados, otros que consultaban en reiteradas oportunidades a su líder, otros con falta de léxico y uso excesivo de onomatopeyas, entre otros.

En base a la necesidad organizacional planteada y percibida, y al actual panorama en las instalaciones, es que propusimos realizar un estudio profundizado que nos permita relevar las diversas evidencias que hablan de la situación actual del call center, tomando como “materia prima” las insatisfacciones de los clientes como de los empleados, a fin de elaborar un plan

que permita a la organización trabajar integralmente la calidad, como foco en los clientes externos.

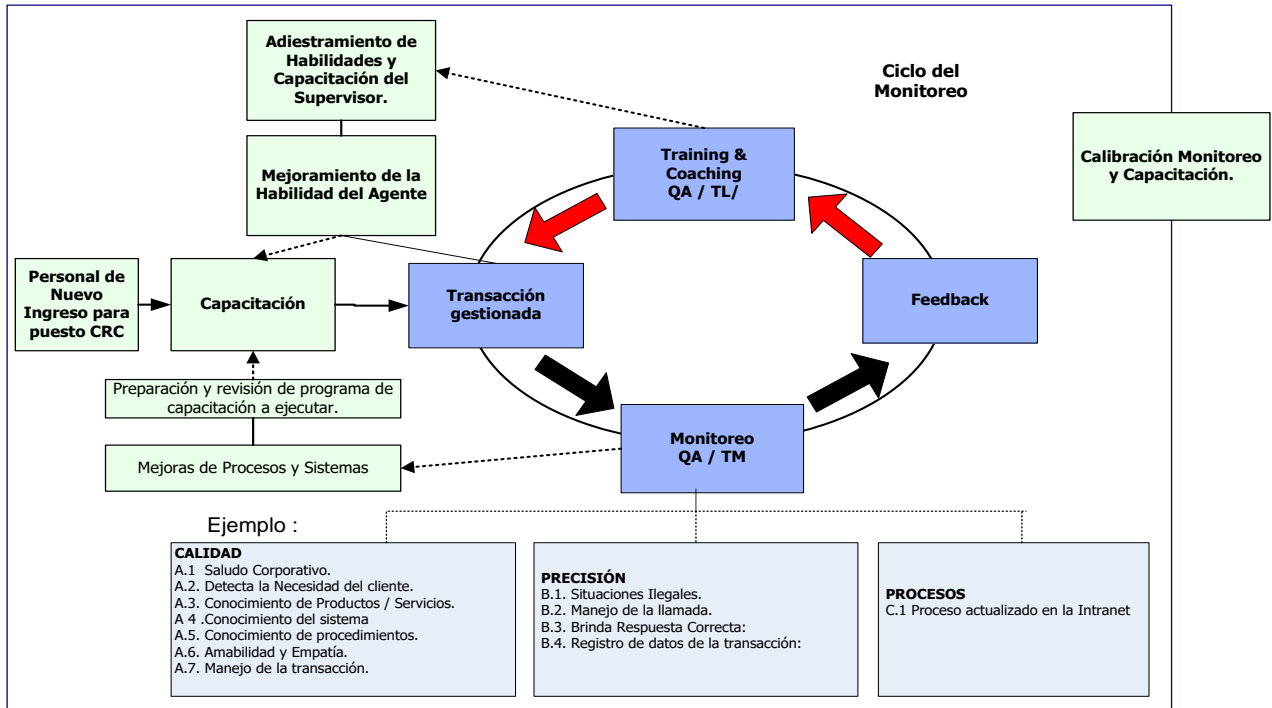
4.8. Delimitación de necesidades organizacionales

Para determinar las necesidades de la empresa, realizamos un relevamiento en los informes de Calidad y una entrevista con la Jefa de Calidad y Capacitación, persona responsable de todo el proceso en la empresa, en donde constan las fortalezas, oportunidades y debilidades, amenazas de cada uno de los servicios en función de objetivos a cumplir cada mes, fundamentados en los estándares de calidad que requiere la norma COPC, tales como nivel de atención, resolución al primer contacto, elocución, consecución de procedimientos, etc.

Preguntas realizadas:

1. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el control de calidad?
2. ¿Están claras las necesidades intrínsecas de los clientes finales? ¿y las extrínsecas?
3. ¿Se realiza análisis FODA?
4. ¿Están claros los criterios de calidad para cada área?
5. ¿Cuál es el objetivo para cada una de ellas?
6. ¿Se informo a todos los empleados de la importancia y necesidad de la consecución de los objetivos de calidad?
7. ¿Por qué medio difunden la información relativa a los criterios de evaluación?
8. ¿Cómo canalizan las dudas, consultas, sugerencias?
9. ¿Qué método utilizan para realizar las mediciones de alcance de los objetivos?
10. ¿Con que frecuencia se realizan las mediciones?
11. ¿Qué tipo de muestra toman?
12. ¿Cómo se documentan los resultados?
13. ¿Cómo se producen las devoluciones de los errores?
14. ¿Qué medidas correctivas aplican para revertir las debilidades?
15. ¿En qué parte del proceso interviene el área de Capacitación?
16. ¿Los roles de las personas que intervienen en el proceso de evaluación de objetivos están definidos?
17. ¿Qué perfil buscan para la tarea?

En base a las respuestas obtenidas describimos sistémicamente el proceso de evaluación de objetivos de calidad.



5. Justificación y finalidad del presente trabajo

5.1. Justificación del Trabajo: el “por qué de la intervención”

Nos encontramos inmersos en una sociedad que se transforma y muta constantemente, dicha metamorfosis a de llamarse “Sociedad de la Información”; en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel sumamente importante en las actividades sociales, culturales y económicas. Estos cambios sustanciales que conlleva esta nueva sociedad van afectando de manera gradual la vida de las personas en todo el mundo.

Centrándonos en la comunidad mundial, los cambios han sido trascendentes y han demandado a la sociedad la adaptación en tiempo record. Como prueba de revolución que ha generado el acceso ilimitado a la información, se extraen los siguientes datos relevantes de la evolución de ésta nueva Sociedad de la Información:

Avances en el universo portátil y portables, y con él, las formas de comunicación:

- ✓ 2 de cada 3 hogares cuentan con una computadora → El 42% de los hogares tiene un portátil.
- ✓ El 64.2% de la población son internautas
- ✓ 6 de cada 10 ciudadanos tienen dispositivos con capacidad 3G y 7 de 10 ciudadanos tiene Smartphone.
- ✓ El 80% de la población opina que el uso de internet favorece el aprendizaje.
- ✓ El 51% de los internautas usan la red para informarse y para realizar negocios.

✓El 48% lo considera como un multimedia, ya que lo utilizan en sus tiempos de ocio también.

Como consecuencia de estos avances la población se transforma, y sus necesidades y deseos cambian de manera eminente. El desafío al que se enfrentan aquellas empresas que brindan este tipo de tecnologías es lograr satisfacer esos deseos, exigencias y nuevas necesidades de manera completa. La premisa es alcanzar una ventaja competitiva y diferenciadora ante sus competidores, generando una elevada satisfacción del cliente, y por consiguiente su fidelización.

En la actualidad el Grupo Jazztel ofrece una amplia gama de servicios de telecomunicaciones como la telefonía fija, servicios de datos (tales como las Redes privadas virtuales, o VPN's), Internet, TV y móvil, a través de su propia infraestructura (Servicios de Acceso Directo), o a través de infraestructuras de terceros (Servicios de Acceso Indirecto).

Además ofrece una gran variedad de soluciones avanzadas (Servicios de Valor Añadido) como el alojamiento de información y páginas web en servidores de Jazztel (hosting), ingeniería del software y desarrollo de las soluciones de gestión, etc. Dirige su oferta de servicios tanto a clientes residenciales, como a empresas, adaptando su oferta a las necesidades específicas de cada segmento. Asimismo, aprovechando su infraestructura de telecomunicaciones, presta servicios a terceros operadores (Servicios Mayoristas).

En el análisis realizado sobre los diversos productos y servicios que ofrece la compañía, se marca como objetivo diferenciador proporcionar a los clientes de los diversos segmentos las más avanzadas prestaciones y servicios. Pero está demostrado que la satisfacción del cliente no solo se logra brindando productos y servicios de calidad, sino que hay que sumarle ello un desafío más, la **gestión del servicio**, no sirve de nada establecer una buena calidad en la atención telefónica (amabilidad, tono correcto en la conversación, empatía con el cliente...) si no se resuelve el problema objeto de la llamada y la insatisfacción que el cliente siente al finalizar la llamada.

Tomando como referencia los resultados de los informes métricos gerenciales de **la plataforma de atención al cliente de Jazztel en Argentina, en indicadores vitales tales como NAT, NDS, FTR, TMO, Mal Escalado, Porcentaje de Satisfacción y Atención de Clientes Finales, Calibración con Niveles de Calidad**. Detectamos la insuficiencia de un proceso de gestión de calidad que permita identificar: roles, tareas y responsabilidades de los actores frente a cada

una de las métricas anteriormente nombradas, generando la carencia de un orden, seguimiento y actualización de las mismas a nivel de clientes internos de Argentina

Sostenemos que es necesario dejar asentado de manera organizacional un sistema que permita a cualquier mando medio y operacional de la organización entender y por sobre todo alcanzar los modelos de atención. En cuanto a los mandos gerenciales, les permita, controlar y actualizar la organización y reducir costos innecesarios que se generan por mala información o atención.

5.2. Finalidad del Trabajo: “el para qué de la intervención”

Considerando el pre diagnóstico efectuado y las necesidades que se desprenden del mismo, el objetivo general del presente proyecto, que permitirá medir los resultados del plan de intervención, se centra en la siguiente posibilidad:

Establecer una propuesta de intervención en la plataforma de atención al cliente de Jazztel en Argentina que nos permita en primer término investigar, desde los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes finales, la calidad percibida para de esta manera poder trabajar y determinar qué tipo de conocimiento deben poseer los mandos medios y operativos sobre los estándares de calidad que se desea alcanzar ante la prestación del servicio. Para así desarrollar y procedimentar un circuito de gestión de calidad, con la principal meta de alcanzar la excelencia ante los clientes externos.

Para lograr dicho propósito será necesario realizar un proyecto en el centro de atención telefónica en Argentina que permita alcanzar los siguientes *objetivos específicos*:

- ✓ Indagar a los clientes internos sobre el conocimiento que poseen relativo a la Calidad.
- ✓ Relevar necesidades y demandas de los clientes externos
- ✓ Establecer parámetros indicativos de la calidad que se está logrando al contacto con el cliente.
- ✓ Medir en forma separada las diferentes insatisfacciones que se presenten a nivel externo para identificar el origen.
- ✓ Comparar la percepción de los clientes externos y la apreciación de los clientes internos acerca de cómo se presta a los distintos servicios en esta organización.

✓ Diseñar un “Diagnóstico definitivo” acerca de la calidad de prestación de servicios, cotejando la información recabada y estableciendo parámetros que permita formular la propuesta de intervención más adecuada a las necesidades puntuales de la organización.

6. Marco Teórico

6.1. ¿Qué es un Servicio?

6.1.1. Definición establecida en la Serie de normas ISO 9000:2008

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

6.1.2. Las características que poseen los servicios, y que los distinguen de los productos son:

- **Intangibilidad:** Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc. incluso medir su calidad antes de la prestación.
- **Heterogeneidad:** (o Variabilidad) Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: Las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas, a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- **Percibibilidad:** Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento. Ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.

- **Ausencia de Propiedad:** Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

6.1.3. Principios del Servicio

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir los principios del servicio los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad, así como proporcionar orientación de cómo mejorar. Estas bases son los Principios del Servicio, los cuales se dividen en Principios Básicos del Servicio y Principios del Servicio al Cliente, los cuales se detallan a continuación.

6.1.4. Principios Básicos del Servicio

Los principios Básicos del Servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir a un cliente
2. Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfacciones más que productos.
3. Actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una la filosofía de “todo problema tiene una causa y ésta una solución”, si se sabe buscar.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar un servicio cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresas, es pedir algo muy difícil de obtener.

6. Grados de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos. Pero corremos un gran riesgo, la anarquía que debemos evitar.

6.2. La calidad

La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

6.2.1. Definiciones desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad.

6.2.2. Desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente, disminuyendo y/o eliminando los desperdicios.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad en servicios es entregar más de lo que el cliente espera, para así conseguir su deleite.

6.2.3. Desde una perspectiva de servicios

La calidad en términos de servicios consiste en la manera en la cual el cliente final percibe que han sido cumplidas sus expectativas, sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

6.2.4. Definiciones formales

Philip Crosby: “La Calidad es gratis, si se la cuida desde el principio”

Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).”

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con las obtenciones regulares y permanentes de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

6.3. Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes y desperdicios tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

6.4. Parámetros de la calidad

- Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.

El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto o servicio, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto o servicio no se va a determinar

solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

6.5. Infraestructura de calidad

6.5.1. Norma COPC-2000 PSIC Gold consolida todas las mejores prácticas de gestión utilizadas en el mundo para las operaciones de servicios a clientes a través de todos los métodos de contacto existentes que cubren desde la atención telefónica, el chat, la interacción por web, la atención personalizada, así como todo tipo de transacciones off. Permite alcanzar simultáneamente el grado más elevado de optimización tanto de costos e ingresos, como de Satisfacción Usuarios Finales en la punta a punta de su experiencia a través de todos los servicios que les brinda. La norma representa un modelo de gestión de performance integral, que asegura el logro de los más altos niveles de eficiencia, ingresos y Satisfacción de Usuarios Finales.

6.5.2. Normas ISO

6.5.2.1. **9000:08** describe los **fundamentos** de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

6.5.2.2. **9001:08** especifica los **requisitos** para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

6.5.2.3. **9004:08** proporciona **directrices** que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

6.5.2.4. **19011:08** proporciona **orientación relativa a las auditorías** de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

6.6. Conceptos básicos en la normalización de la calidad

6.6.1. Objetivos de la normalización

- Reducir y unificar los productos, procesos y datos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.

- Abaratar costos generales.

6.6.2. Campos aplicables de normalización

- Materiales
- Productos
- Máquinas
- Gestión Medioambiental
- Gestión de la calidad
- Gestión de riesgos en el trabajo
- Datos
- Actividades de ensayo y calibración
- Prestación de un Servicio

6.6.3. Gestión Interna y Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la Calidad se podría definir como aquellas acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad.

6.6.4. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

6.7. Gestión de la calidad en los servicios

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización (necesidades y sobre todo, expectativas). Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos

6.7.1. El servicio de calidad al cliente

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico.
Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto (servicio).
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.
- Necesidades básicas del cliente

Las principales expectativas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro
- Sentirse valioso.

6.7.2. La importancia de la gestión de la calidad del servicio

Se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.
- El servicio de atención al cliente

6.7.3. El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las necesidades de los clientes, así como saber dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

- Conocer sus expectativas, para poder medir satisfacción del cliente y calidad del servicio prestado

7. Requisitos básicos según normas

7.1. ISO 9001:08 en el punto 6.2, en donde hace referencia a los requerimientos del Recursos Humanos para la gestión de calidad podemos resaltar:

7.1.1. Recursos humanos - Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

7.1.2. Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

7.2. ISO 10015:99, nos brindara el marco para las directrices de la formación del personal:

Los principios de administración de calidad en los cuales se fundamentan las normas de la familia ISO 9000 (de la cual la serie ISO 10000 forma parte) enfatizan la importancia de la administración de los recursos humanos y la necesidad de un entrenamiento apropiado. Estos principios reconocen que es muy probable que los clientes respeten y valoren el compromiso de una organización hacia sus recursos humanos y su competencia por demostrar alguna estrategia usada para mejorar la competencia de su personal.

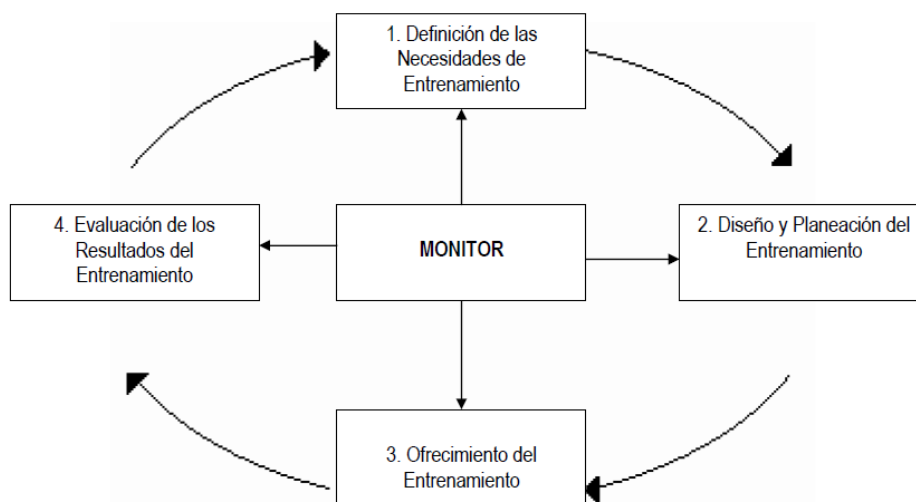
El personal en todos los niveles debiera ser entrenado para cumplir con el compromiso de la organización de ofrecer productos con una cierta calidad requerida y en un sector de mercado rápidamente cambiante, y donde los requerimientos y expectativas de los clientes están creciendo en forma continua.

Los objetivos de mejoramiento continuo de una organización, incluyendo el desempeño de su personal, pueden ser afectados por factores internos y externos, incluyendo cambios en los mercados, la tecnología, la innovación y los requerimientos de los clientes y accionistas. Tales cambios pueden requerir el que la organización en cuestión analice sus necesidades relativas a

la competencia del personal. El entrenamiento pudiera ser seleccionado como un medio efectivo para abordar éstas necesidades.

Un proceso de entrenamiento planeado y sistemático puede contribuir en forma importante a ayudar a una organización a mejorar sus competencias y a cumplir con sus objetivos de calidad.

Para seleccionar e implementar el entrenamiento y eliminar brechas entre la competencia requerida y la existente, la administración debiera monitorear las siguientes etapas:



8. Metodología

8.1. Alcance del proyecto

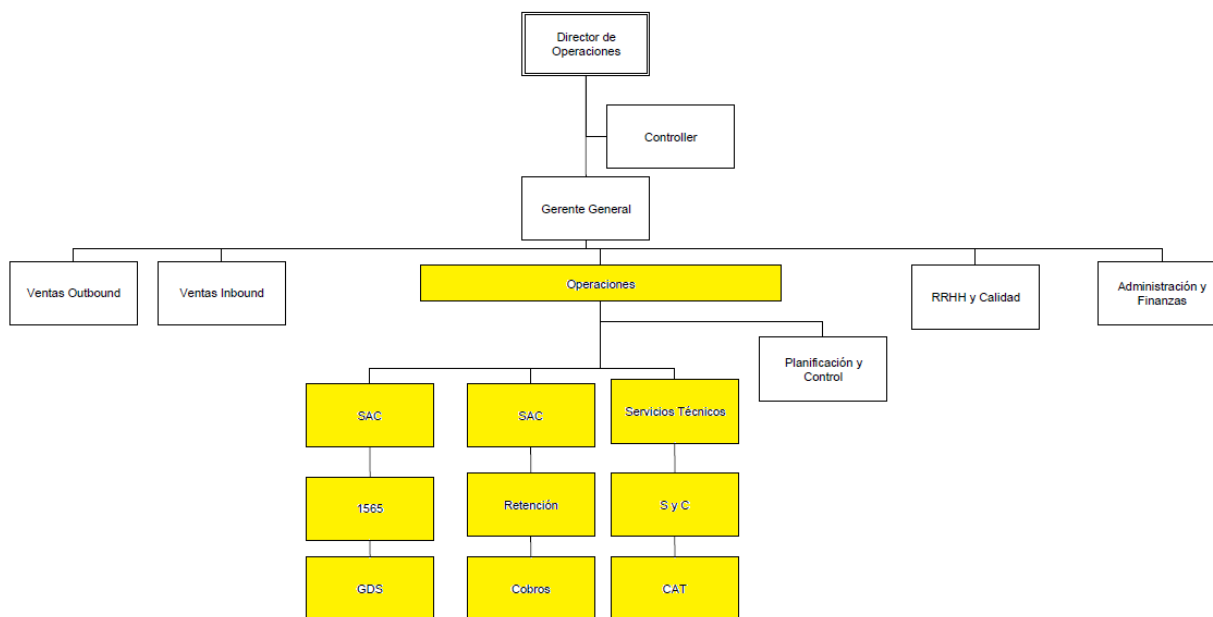
El alcance del presente proyecto se centra en la detección de la insatisfacción de clientes finales, de Jazzplat Argentina, lo que nos permitirá contar con la información suficiente y veraz para describir la realidad actual, en lo que se refiere a la calidad percibida.

Por otro lado, y a través de una encuesta de interna a las áreas de primera y segunda línea de atención al cliente, lograremos vislumbrar los procesos y procedimientos que actualmente se llevan a cabo para lograr la excelencia.

Las dimensiones de la calidad que se tendrán en cuenta son:

- ✓ Externo: atención, eficiencia, eficacia, rapidez, cordialidad, resolución al primer contacto, validez de la información, etc.

Las áreas implicadas en la intervención son las relativas a la primera y segunda línea de atención al cliente.



8.2. Metodología y finalidad

La metodología propuesta para el presente proyecto consiste en la utilización de herramientas de investigación para llevar a cabo un trabajo de campo que permita realizar primeramente un diagnóstico inicial a cerca de la organización.

El mismo se llevará a cabo con instrumentos de recolección de datos que permitirán describir completamente la organización para lograr la primera aproximación al plan de intervención.

En este diagnóstico la finalidad será obtener los datos que nos permitirán detectar el nivel de insatisfacción en clientes internos y externos, con el objetivo de desarrollar un sistema que le permita a la organización mejorar procesos, procedimientos y herramientas, apuntando a lograr la Calidad Total.

El marco de realización del mismo serán las normas de calidad ISO y las específicas del sector de centros de contactos, COPC. Recopilando aquellos conceptos que permitan crear un sistema integrado de planificación, implementación, desarrollo, mantenimiento y control de la calidad organizacional.

9. Diagnóstico Organizacional

Para determinar la situación actual nos fue necesario, reconocer las insatisfacciones de los clientes internos y clientes finales (externos) ejecutando la Etapa 1 del plan de intervención.

Este paso nos facilitará, más adelante, poder determinar la relación entre las acciones de los clientes internos por sobre los clientes externos.

Primero se recabarán datos dentro de la organización en forma de entrevistas a empleados de diferentes niveles jerárquicos. Paralelamente se solicitarán los datos de las encuestas que se realizan al finalizar cada llamada y se complementaremos con datos de foros.

9.1. Etapa 1: “Definición del problema”

Esta primera etapa, esta subdividida en dos más:

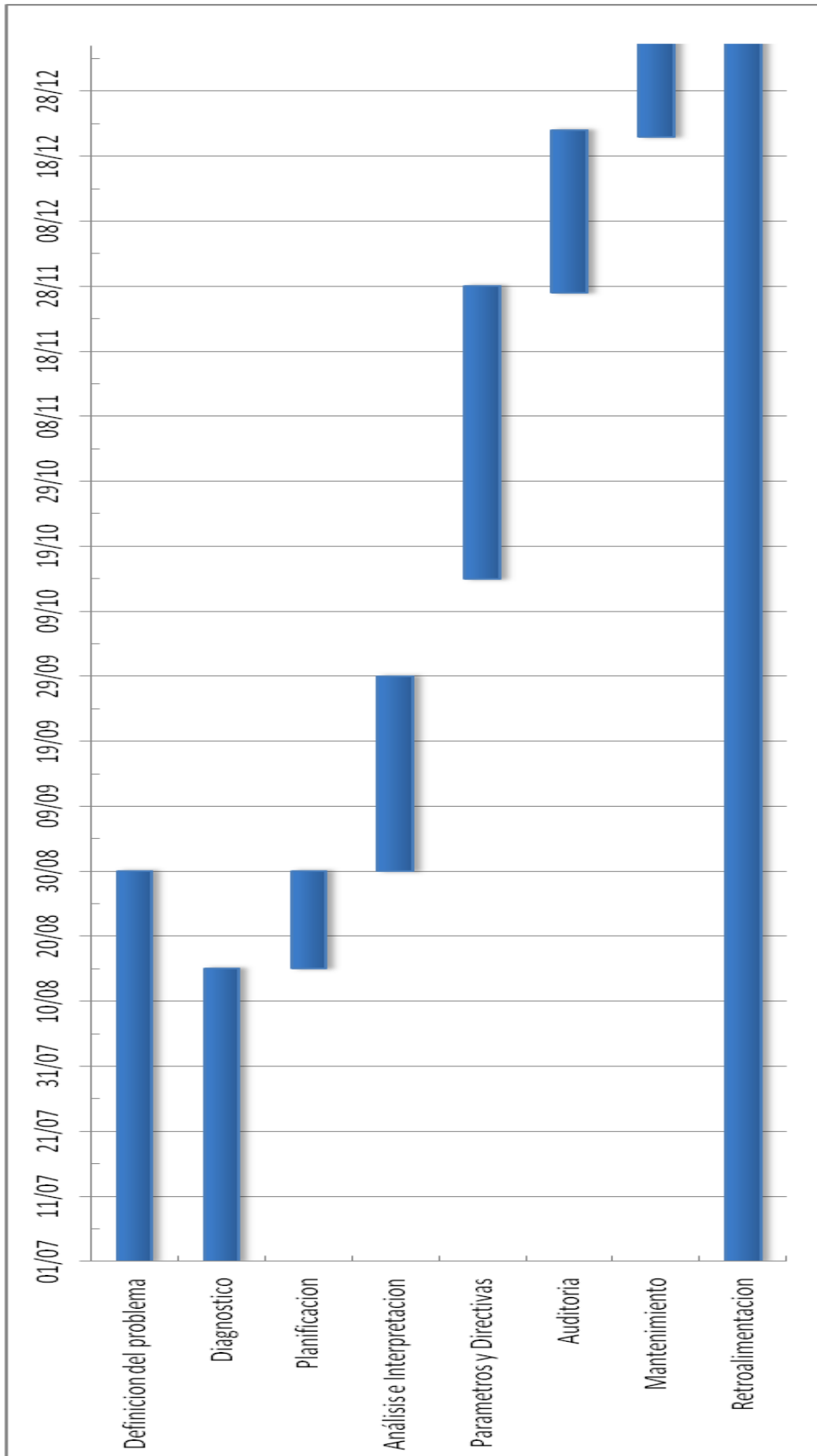
- **Diagnóstico, visitaremos** la empresa a fin de entrevistar y recolectar todo tipo de información pertinente al tema de empleados, mandos medios y responsables. El objetivo principal **será** recolectar datos actualizados acerca del área de calidad.

Para ello **utilizaremos** las siguientes herramientas:

➤ **Entrevistas impresas**

➤ **Voz del cliente**, es un método para obtener retroalimentación del cliente tanto interno como externo y proveer al cliente con mejor servicio o producto en cuanto a calidad se refiere, el proceso es proactivo y constantemente captura los requerimientos cambiantes de los clientes en el tiempo. La voz del cliente puede capturarse de diferentes formas: discusiones directas, entrevistas, encuestas, foros de discusión (grupos que se reúnen para asistir al fabricante o director de mercadeo a analizar el producto), especificaciones de los clientes, observaciones, datos de garantía (reclamos), reportes, quejas; entre otros.

- **Planificación**, por medio de un diagrama de Gratt, presentamos la planificación del tiempo de cada una de las etapas, del plan de intervención, considerando una fecha hipotética de implementación.



9.2. Aplicación de encuestas de clientes internos.

Se **realizo** la siguiente encuesta anónima a los empleados del área (800 personas).

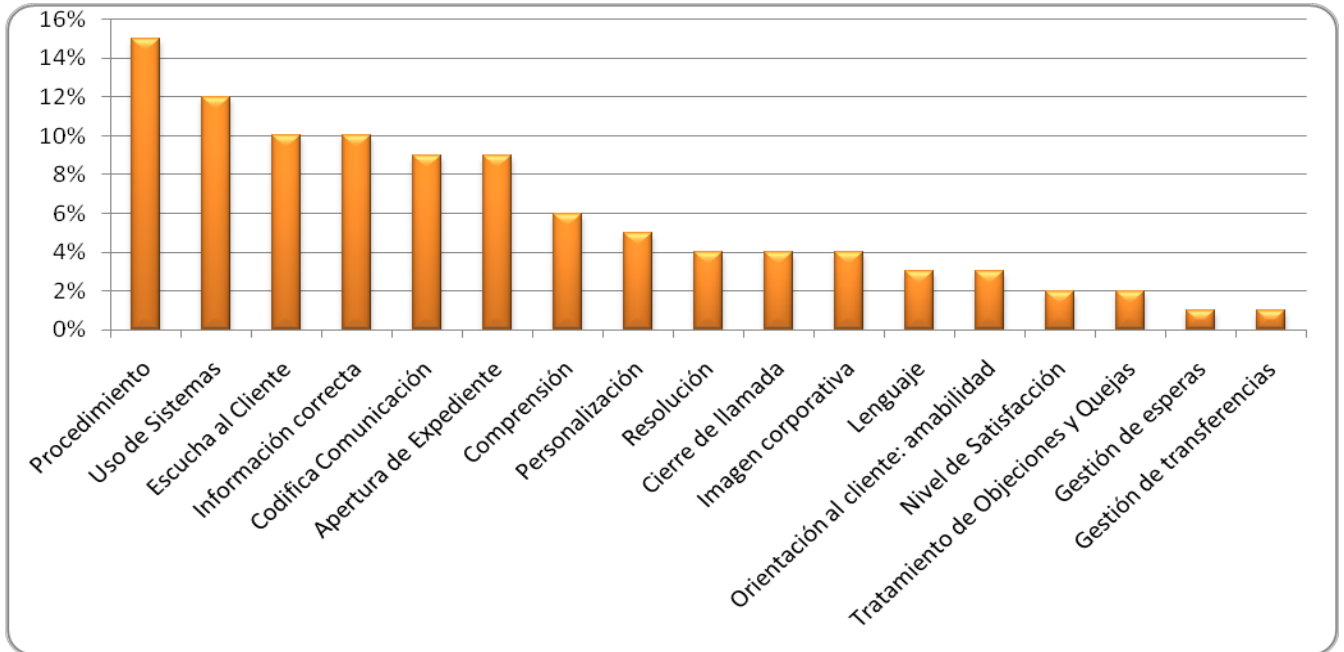
ENCUESTA DE DIAGNOSTICO			
El objetivo de la presente encuesta es conocer sus percepciones acerca de las temáticas que se tratarán a continuación. Sus aportes y sugerencias son muy importantes. Agradecemos su colaboración.			
Marque con una "X" la opción que corresponda.			
1	¿Conoce ud. cuáles son los parámetros más importantes en los que se evalúa su calidad de atención? (Valúe las opciones siendo una la más importante y 6 la menos importante)		
	Orientación al cliente: amabilidad		
	Lenguaje		
	Personalización		
	Escucha al Cliente		
	Comprensión		
	Procedimiento		
	Imagen corporativa		
	Uso de Sistemas		
	Tratamiento de Objeciones y Quejas		
	Gestión de esperas		
	Gestión de transferencias		
	Codifica Comunicación		
	Apertura de Expediente		
	Resolución		
	Información correcta		
	Cierre de llamada		
	Nivel de Satisfacción		
Otra:			
Nota: Ns/Nc: No se, no contesto		No	Si
		Ns / Nc	
2	¿La empresa posee pautas clara que le permiten a usted cumplir los estándares?		
3	¿Desde el área de Calidad se le han informado lineamientos, pautas y políticas?		
4	¿Se dispone para su organización con un procedimiento claro, público y formal?		
5	¿Conoce su injerencia en el resultado final?		
6	¿Tiene conocimiento de quien es su analista de calidad?		
7	¿Considera que la tarea del analista es efectiva?		
8	¿Ha recibido más de 4 devoluciones durante el periodo de trabajo?		
9	¿Cuenta con políticas o lineamientos claros que normalicen su trabajo?		
10	¿Podría decir que conoce de manera exacta los objetivos, funciones y tareas de su cargo?		
11	¿A menudo siente sobrecarga de trabajo?		
12	¿Cuenta con un manual, formulario o diagrama que le indique cómo realizar las tareas de su cargo?		
13	¿En esta organización se requiere realizar muchos trámites para llevar a cabo el trabajo?		
14	¿Siempre cuenta con la información necesaria para desarrollar las actividades de su cargo?		
15	¿Los medios de comunicación que utiliza su jefe son efectivos?		
16	¿Considera que los objetivos de la calidad son alcanzables?		
17	¿Ha realizado sugerencias para mejorar el procedimiento?		
18	¿Conoce concretamente lo que su supervisor espera de usted?		
19	¿Recibe por parte de su supervisor devoluciones acerca de su rendimiento en el trabajo?		
20	¿Recibe capacitaciones para mejorar su desempeño?		
21	¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?		

9.3. Etapa 2: “Análisis e interpretación”

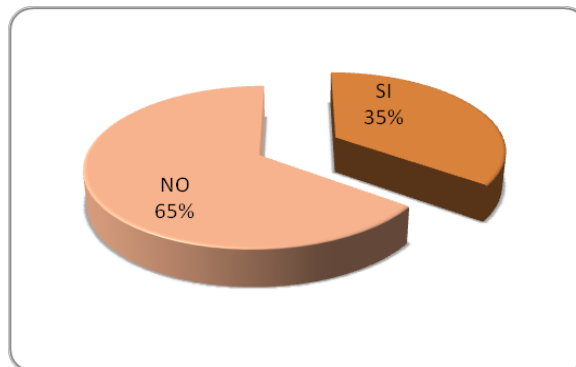
9.3.1. Análisis de la calidad percibida (Clientes internos)

Los resultados obtenidos de las encuestas **fueron** los siguientes:

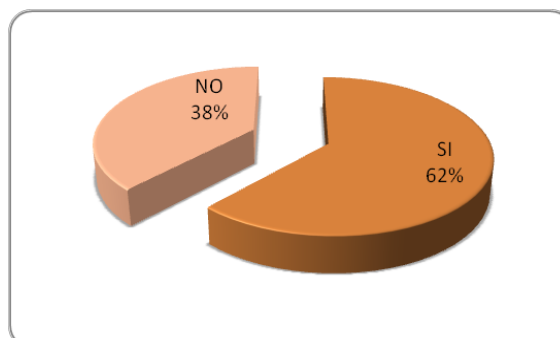
1.- ¿Conoce Ud. cuáles son los parámetros más importantes en los que se evalúa su calidad de atención? (Evaluamos las opciones, siendo una la más importante y 6 la menos importante)



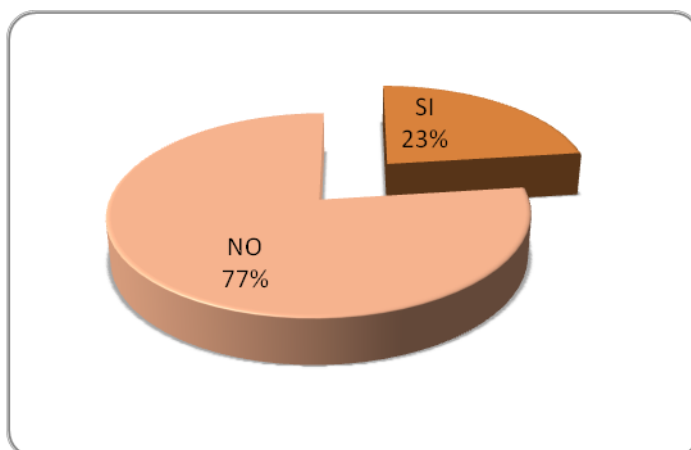
2.- ¿La empresa posee pautas clara que le permiten a usted cumplir los estándares?



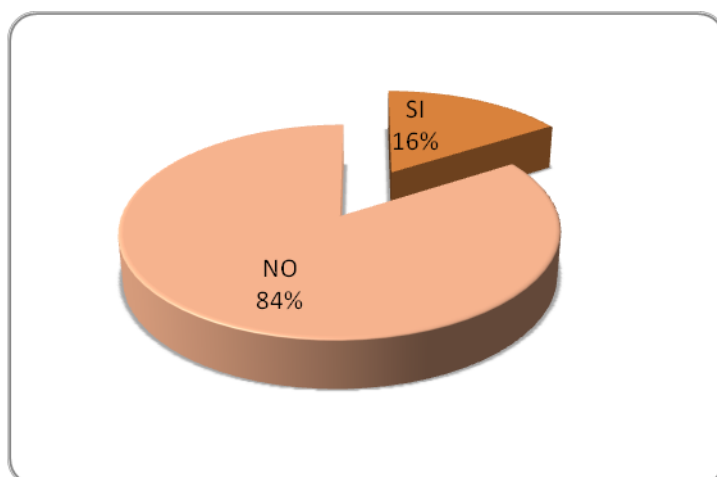
3.- ¿Desde el área de Calidad se le han informado lineamientos, pautas y políticas?



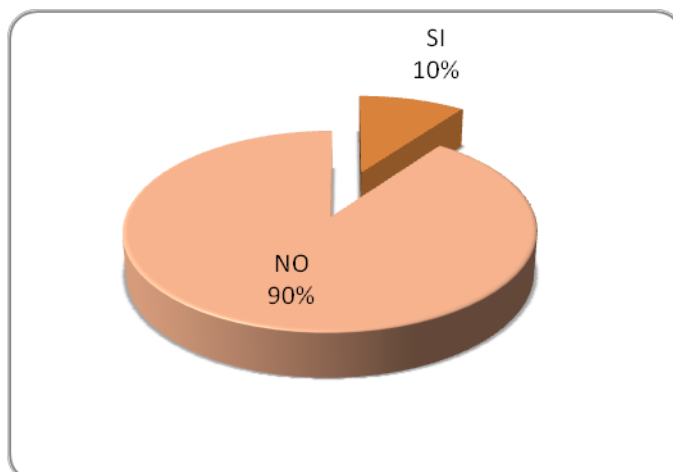
4.- ¿Dispone su organización con un procedimiento claro, público y formal?



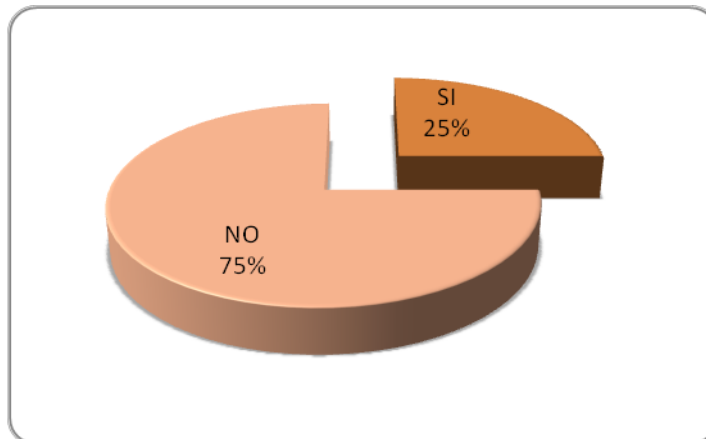
5.- ¿Conoce su injerencia en el resultado final?



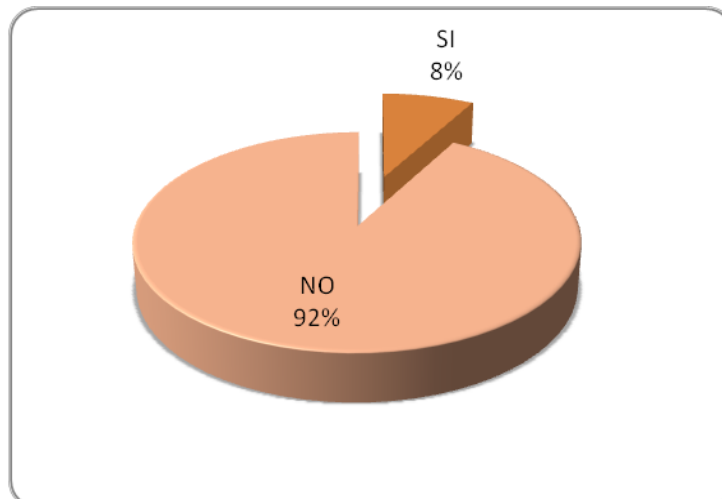
6.- ¿Tiene conocimiento de quien es su analista de calidad?



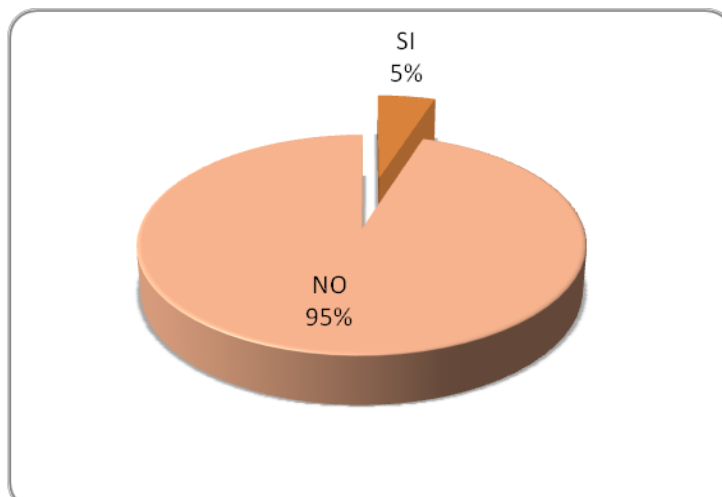
7.- ¿Considera que la tarea del analista es efectiva?



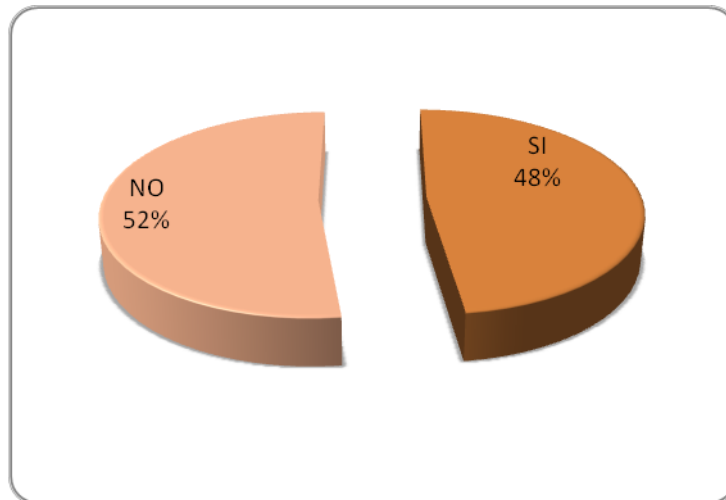
8.- ¿Ha recibido más de 4 devoluciones durante el periodo de trabajo?



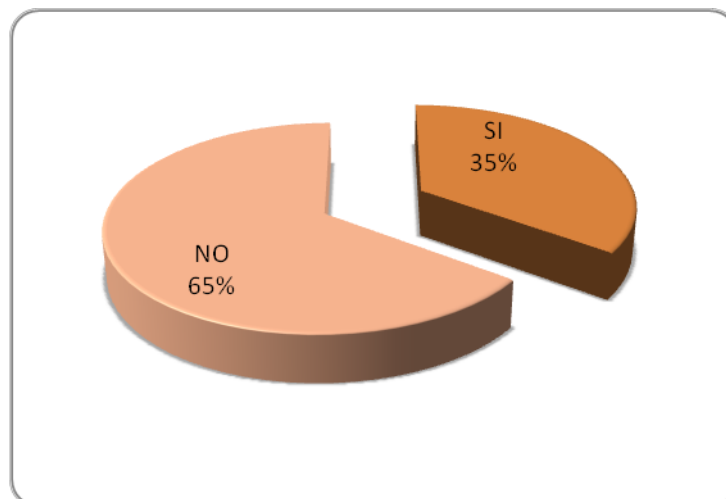
9.- ¿Cuenta con políticas o lineamientos claros que normalicen su trabajo?



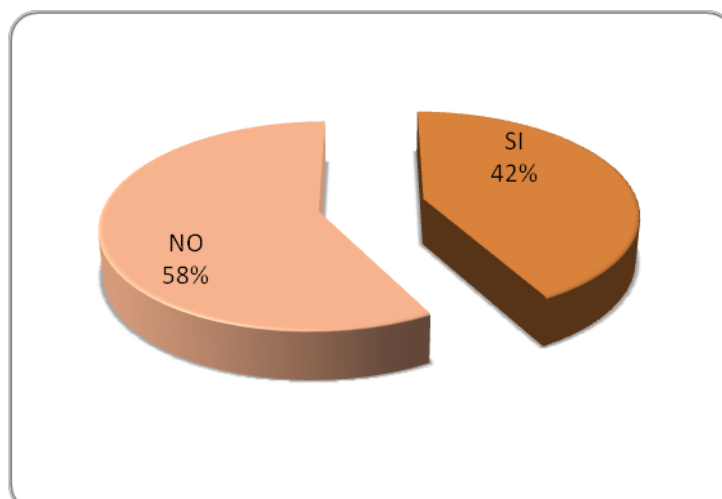
10.- ¿Podría decir que conoce de manera exacta los objetivos, funciones y tareas de su cargo?



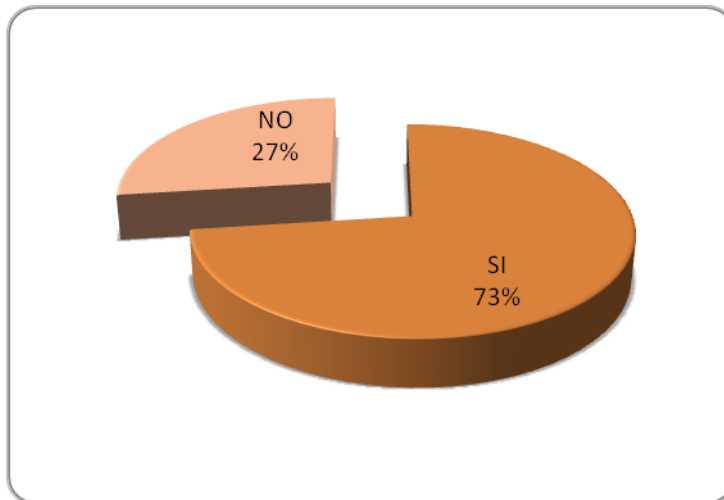
11.- ¿A menudo siente sobrecarga de trabajo?



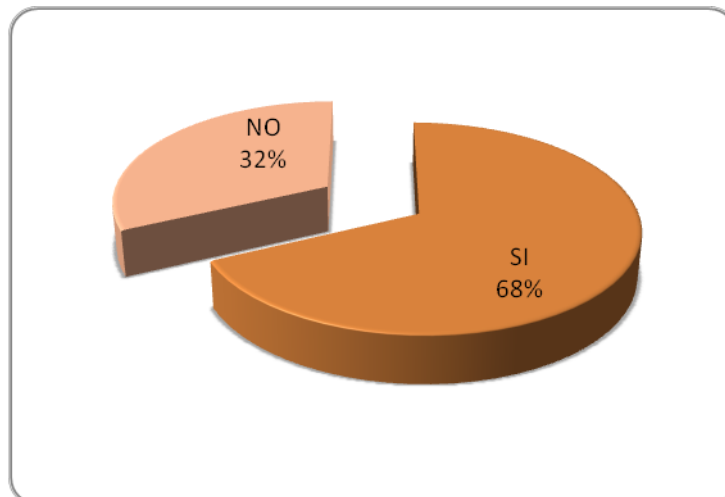
12.- ¿Cuenta con un manual, formulario o diagrama que le indique cómo realizar las tareas en su puesto?



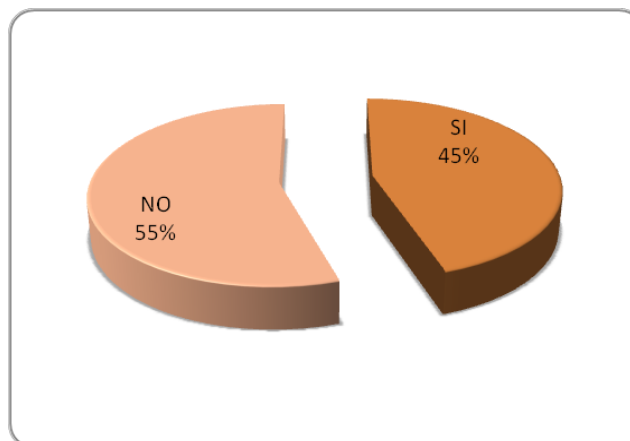
13.- ¿En esta organización se requiere realizar muchos trámites para llevar a cabo el trabajo?



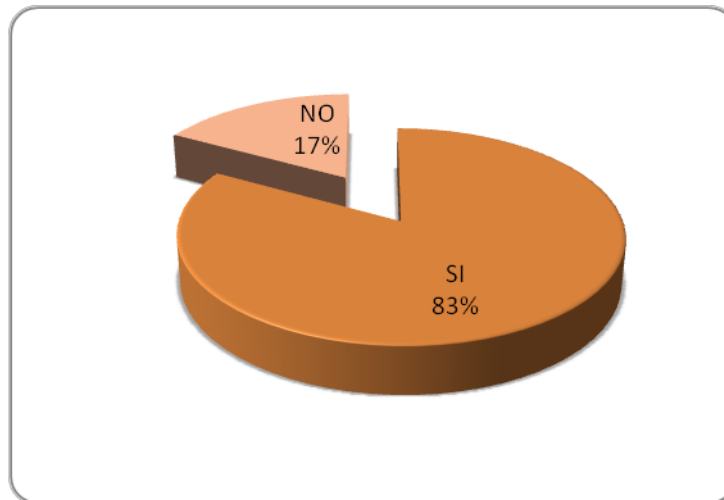
14.- ¿Siempre cuenta con la información necesaria para desarrollar las actividades en su cargo?



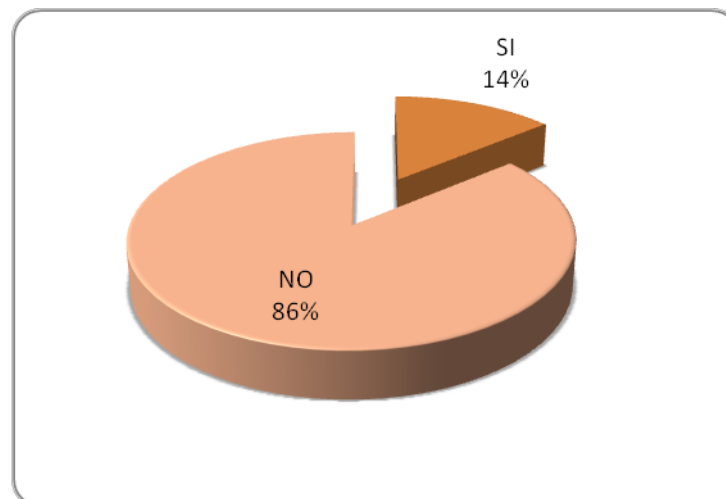
15.- ¿Los medios de comunicación que utiliza su jefe son efectivos?



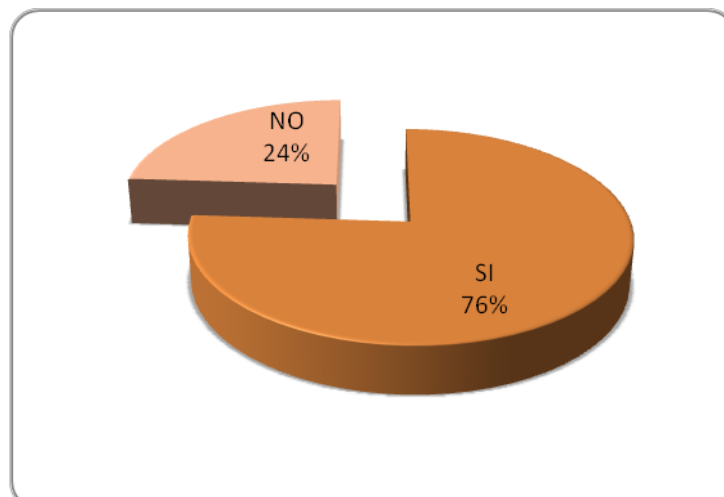
16.- ¿Considera que los objetivos de la calidad son alcanzables?



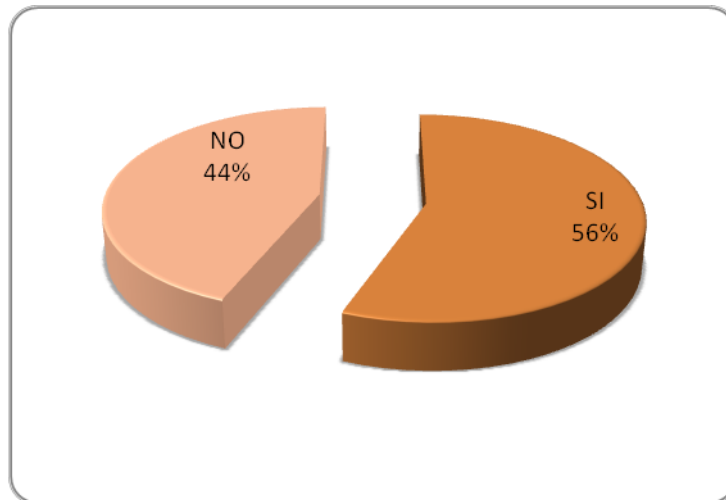
17.- ¿Ha realizado sugerencias para mejorar el procedimiento?



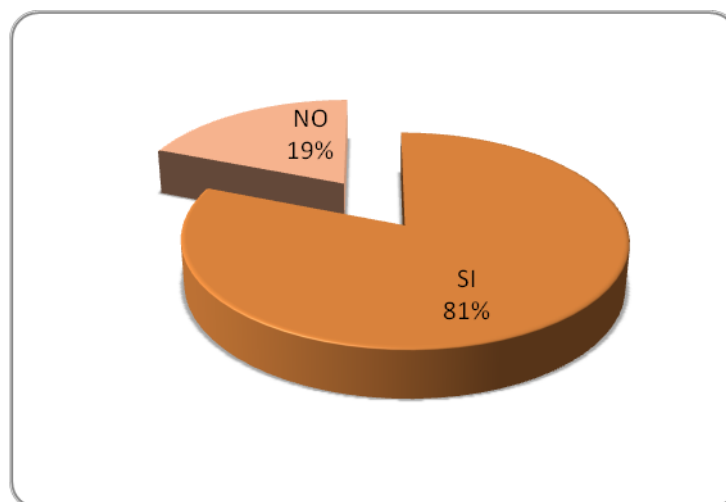
8.- ¿Conoce concretamente lo que su supervisor espera de usted?



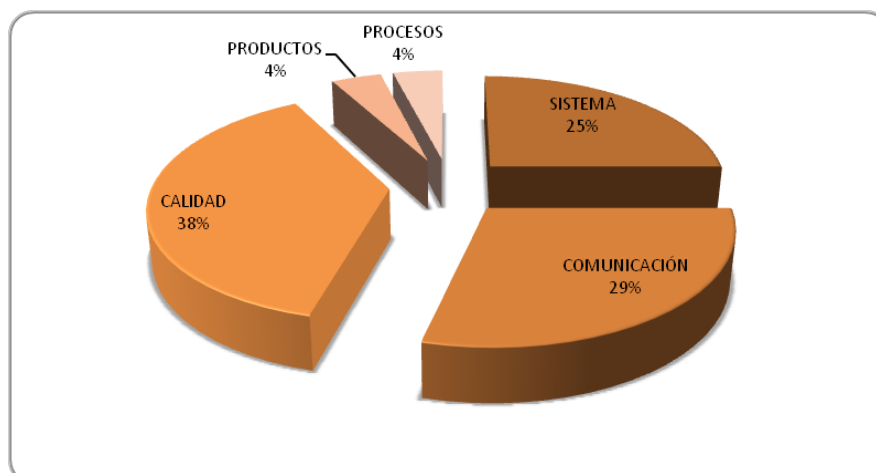
19.- ¿Recibe por parte de su supervisor devoluciones acerca de su rendimiento en el trabajo?



20.- ¿Recibe capacitaciones para mejorar su desempeño?



21.- ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?



9.3.2. Análisis de la calidad percibida (Clientes finales)

Para esta etapa los resultados de obtuvieron desde las encuestas automáticas que los clientes responden al finalizar la llamada (VOC) y los foros. El periodo de tiempo fueron 15 días, del 01/09/2011 al 15/09/2011. Los resultados más relevantes fueron:

Área responsable	Llamadas
Facturación	13.931
Técnicas	10.869
Información General	4733
Total general	29.533

En detalle de cada una de las áreas las principales disconformidades son:

Facturación	
Motivo del Llamado	Q Clientes
Explicación sobre importes/conceptos facturados	4591
Explicación de Promociones	3002
Reclamos por aplicación de Tarifas	1449
Promociones aplicadas	1347
Importe a Pagar	1262
Cargos mal facturados	1056
Explicación sobre descuentos o promociones	654
Verificación sobre recepción del pago	570
Total general	13931

Información General	
Motivo del Llamado	Q Clientes
Cláusulas del Contrato	1297
Servicios de Valor Agregado	1158
Atención deficiente	898
Recepción de equipo	773
Confirmación de datos personales	320
No recepción de equipo o regalo promocional	287
Total general	4733

Técnicas	
Motivo del Llamado	Q Clientes
Cobertura/información sobre nuevos productos ADSL	1923
Reclamos sobre servicio de Jazztelia TV	1683
Petición de baja en curso	1146
Configuraciones Adicionales	1035
Ayuda en configuración del servicio ADSL	987
Fecha ventana de Cambio	972
Reclamos por funcionamiento de Voz	945
Reclamos por funcionamiento de Equipos	824
Reclamos por funcionamiento de Servicio Móvil	759
Estado o plazos de la activación (alta inicial)	595
Total general	10869

Para poder discernir los principales motivos de llamadas de confeccionamos el siguiente cuadro con las sumatorias para su posterior análisis.

Motivo del Llamado	Q Clientes
Explicación sobre importes/conceptos facturados	4591
Explicación de Promociones	3002
Cobertura/información sobre nuevos productos ADSL	1923
Reclamos sobre servicio de Jazztelia TV	1683
Reclamos por aplicación de Tarifas	1449
Cláusulas del Contrato	1297

9.3.3. Interpretación de resultados

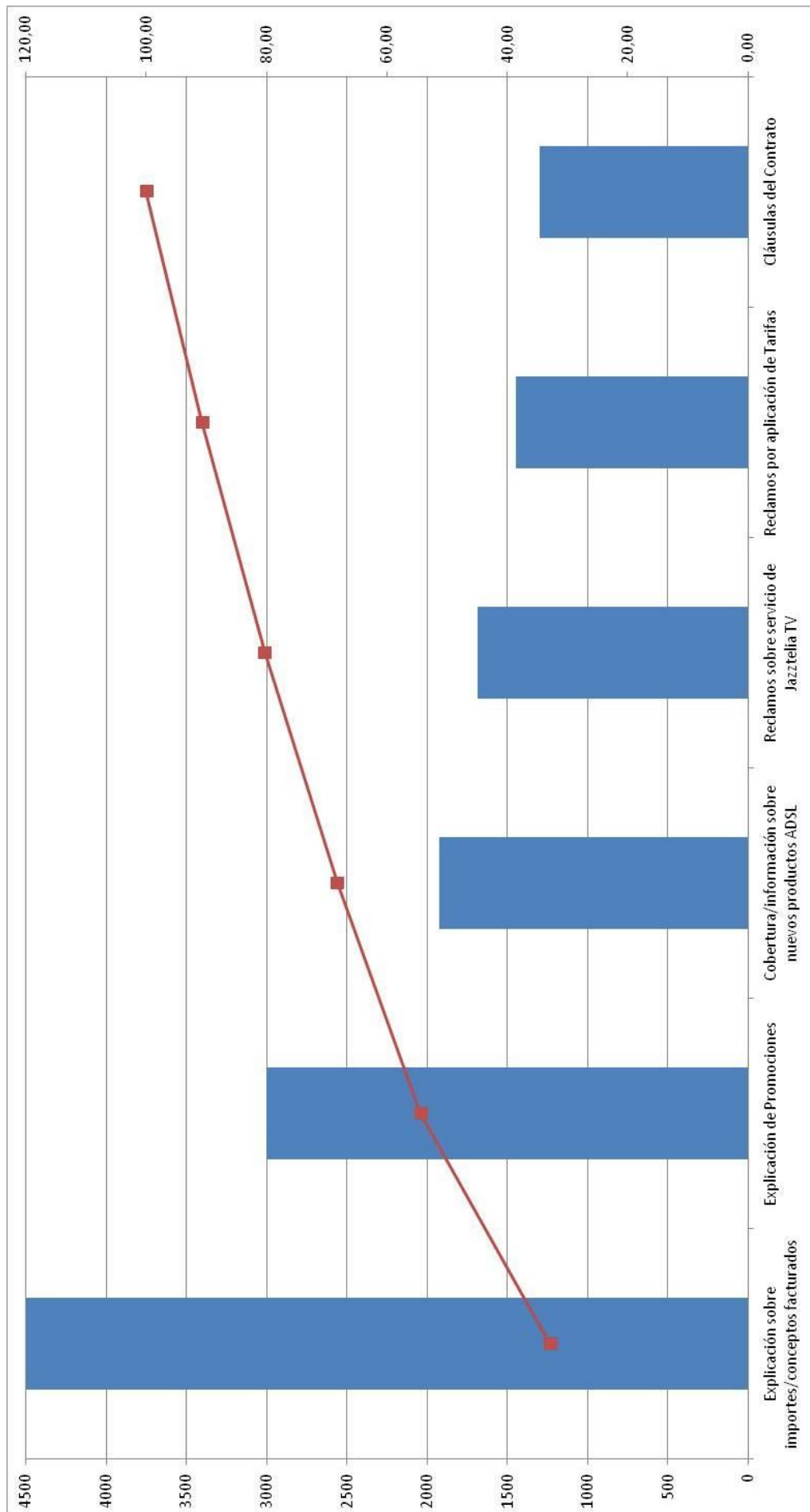
En base a los principales motivos de insatisfacción recibidas en las llamadas y los resultados de las tabulaciones de entrevistas a los empleados, analizaremos las causas raíz para poder más adelante, implementar acciones de mejora. Utilizaremos para ello, el diagrama de Pareto, la herramienta del árbol de por qué y Ciclo de la calidad (ciclo PHVA) de 8 pasos.

Iniciando con el análisis y tomando como referencia el cuadro con las sumatorias de los principales motivos, utilizamos el **diagrama de Pareto**, aplicado sobre de insatisfacción recibidas en las llamadas ya que nos pareció que es una herramienta nos permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

La principal razón del uso, es que nos permitirá establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de la organización. Evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarlas.

Motivo del Llamado	Q Clientes	% total	% acumulado
Explicación sobre importes/conceptos facturados	4591	32,92	32,92
Explicación de Promociones	3002	21,53	54,45
Cobertura/información sobre nuevos productos ADSL	1923	13,79	68,24
Reclamos sobre servicio de Jazztelia TV	1683	12,07	80,31
Reclamos por aplicación de Tarifas	1449	10,39	90,70
Cláusulas del Contrato	1297	9,30	100,00



Continuando con el análisis implementamos el **árbol de Por qué**.

✓ Cliente Finales (Externos)

MOTIVO INSATISFACCIÓN		¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
EXTERNAS (CLIENTES FINALES)	Explicación sobre importes/conceptos facturados	las facturas son poco claras	el detalle de lo facturado tiene vocabulario técnico	el sistema de facturación lee directamente del sistema general
	Explicación de Promociones	las mismas son en su mayoría televisivas	el cliente desconoce las particularidades	al momento de la contratación se envía el contrato con letra muy pequeña
	Cobertura/información sobre nuevos productos ADSL	no hay cobertura	la publicidad se emitió en localidades en desarrollo	no se especificó desde marketing, las zonas de injerencia
	Reclamos sobre servicio de Jazztelia TV	no funciona	no esta correctamente instalado	no se envió técnico para instalar
	Reclamos por aplicación de Tarifas	se especifica en lugares poco visibles	no conoce las particularidades de la tarificación	no recibio el contrato impreso
	Cláusulas del Contrato	no recibió el contrato impreso al momento del alta	al momento de la recepción no estaba completo el pack	hubo inconvenientes desde logística en el armado del pack

✓ Cliente internos (empleados)

INTERNAS (EMPLEADOS)		MOTIVO INSATISFACCIÓN	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
		Falta conocimiento en la tareas	el lider desconoce las descripciones de puesto	no estan al alcance de la parte operativa	no estan actualizadas
		Falta procedimientos claros	hay vacios en los procedimientos	no estan actualizados	no hay un responsable fijo asignado
		Escasa retroalimentación de tareas	el lider no informa las métricas	no tiene acceso a la información	no esta actualizado
		Falta herramientas	no se hace devolución de calidad	no hay tiempo ni analista asignado	faltan recursos humanos

Ciclo de la calidad (ciclo PHVA) de 8 pasos

Para mejorar la calidad y, en general para resolver problemas recurrentes y crónicos, es imprescindible seguir una metodología bien estructurada, para así llegar a las causas de fondo de los problemas realmente importantes, y no quedarse en atacar efectos y síntomas.

En este sentido la mayoría de metodologías de solución de problemas están inspiradas en el ciclo de la calidad o ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), en el que se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planificar); éste se prueba en pequeña escala o sobre una base de ensayo tal como ha sido planeado (hacer); se analiza si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos (verificar), y de acuerdo con lo anterior se actúa en consecuencia (actuar), ya sea con la generalización del plan si dio resultado, con medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o bien, se reestructura el plan si los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

Una forma de llevar a la práctica el ciclo PHVA, es dividir a éste en ocho pasos o actividades para su solución, que se describen a continuación.

1. Seleccionar y caracterizar el problema
2. Buscar todas las causas posibles.
3. Investigar las causas más importantes.
4. Considerar las medidas correctivas.
5. Implementar las medidas correctivas.
6. Revisar los resultados obtenidos.
7. Prevenir recurrencia del mismo problema.
8. Conclusión

Con la información recabada en los pasos anteriores, es decir, el primero de los pasos del ciclo PHVA nos lleva a seleccionar los problemas importantes, delimitándolos y definiéndolos en términos de su magnitud e importancia, recurriendo para ello a datos estadísticos para que sea clara la frecuencia en la que ocurre el problema. Este paso lo cumplimentamos con el Diagrama de Pareto, el cual nos permite seleccionar, los tres motivos más significativos con los cuales trabajaremos en profundidad.

El segundo paso del ciclo, nos insta a tratar de buscar todas las causas posibles del problema. Para ello se recomienda especial atención en los hechos generales y no en los particulares, este paso lo hemos realizado por intermedio del árbol del porqué.

Estamos en condiciones de avanzar con los pasos restantes del ciclo.

Causas mas importantes	Medidas correctivas	Medición de Resultados	Prevención
Falta procedimientos claros	<p>objetivo: disminuir el tiempo de llamada</p> <p>cómo: desarrollando arboles de decisión organizados por tipo de consulta del cliente</p> <p>efectos esperados: lograr que el operador pueda seguir la herramienta con el cliente en línea y no deba consultar a su líder</p>	Se realizarán escuchas mensuales a una muestra de agentes, para determinar si las herramientas funcionan adecuadamente	Cualquier cambio comercial o procedural impactará tanto en los arboles de decisión como en las tareas de los agentes. Por lo que las herramientas deben ser actualizadas inmediatamente se informa de un cambio
Escasa retroalimentación de tareas	<p>objetivo: trabajar en la motivación del agente</p> <p>cómo: realizando escuchas de llamadas en el puesto de trabajo y devoluciones de los avances o mejoras en el mismo momento</p> <p>efectos esperados: aumento de la motivación del agente y clarificación de las tareas</p>		

**INTERNAS
(EMPLEADOS)**

Causas mas importantes	Medidas correctivas	Medición de Resultados	Prevención
Explicación sobre importes/conceptos facturados	<p>objetivo: reducir reclamos de facturación, quejas, solicitudes de baja, etc.</p> <p>cómo: añadir por el dorso de la factura impresa o bien en un tríptico el detalle de los conceptos facturados en terminología al alcance del cliente</p> <p>efectos esperados: disminución de las llamadas con este motivo</p>	A través de la encuesta al final de llamada y a teorías por parte del área de calidad, foros, sitio web	Con el fin de adoptar una posición mas proactiva, proponemos realizar encuestas mensuales a teorías, desde el área de calidad, sobre un muestreo de clientes.
Explicación de Promociones	<p>objetivo: reducir las solicitudes de cancelación de altas</p> <p>cómo: a través de los canales publicitarios dejar las condiciones comerciales lo mas claras y visibles al cliente</p> <p>efectos esperados: aumento y finalización de pedidos de ventas</p>	La aplicación de las medidas correctivas se verá directamente en el aumento de solicitudes de ventas y en la disminución de cancelaciones de alta	Será necesario mantener una publicidad clara y en el lenguaje mas cercano al cliente
Cobertura/información sobre nuevos productos ADSL	<p>objetivo: colocar al alcance del cliente la cobertura de los diferentes productos y costos</p> <p>cómo: diseñando una herramienta dentro de la pagina web, que permita corroborar los productos que el cliente puede contratar colocado simplemente su numero telefonico</p> <p>efectos esperados: aumento de ventas</p>	La medición de esta herramienta será a través de aumento de las consultas dentro de la web y por consiguiente mayor numero de llamados a ventas para contratación	Es menester que el mapa de cobertura se encuentre actualizado diariamente

**EXTERNAS
(CLIENTES FINALES)**

9.4. Conclusiones preliminares

Tras la aplicación de las encuestas a los empleados y su posterior tabulación más la información recabada en las encuestas a los clientes, podemos afirmar que, a nuestro criterio, los principales inconvenientes, a la hora de lograr una mejor calidad percibida por los clientes, son:

- ✓ Ausencia de procedimientos que orienten a los empleados en la resolución de llamadas
- ✓ Inconvenientes logísticos en lo que se refiere a la entrega de material al cliente
- ✓ Mala interpretación de la información del sistema

10. Plan Intervención

10.1. Justificación del plan en base a la conclusiones preliminares

Llegamos a la instancia en la que podemos afirmar, tras la aplicación de las dos primeras etapas del plan de intervención y de acuerdo con los resultados estadísticos, que para revertir la situación actual de insatisfacción, si bien hay varios frentes por corregir, nos centraremos en el que consideramos mas importante por si efecto directo en el cliente final.

Primeramente la empresa deberá implementar un sistema de gestión integral de calidad, que por medio de procesos transversales logre marcar la diferencia en la atención al cliente y transformarla en una ventaja competitiva.

En esta primera instancia y como prueba piloto del sistema, trabajaremos con los agentes a atención al cliente en lo que respecta a los procedimientos de calidad; a fin de asegurar la correcta interpretación de cada uno de los ítems a evaluar en el monitoreo.

Para ello proponemos este sencillo circuito, que dividiremos en etapas para su mejor planificación.

Etapas 3: “Parámetros y directivas”

Etapas 4: “Auditoria y retroalimentación”

Etapas 5: “Mantenimiento”



10.2. Etapa 3: “Parámetros y directivas” (ISO 9001/9004 COPC)

Deberán contar con un enfoque para el monitoreo de transacciones diseñado para alcanzar los requisitos y objetivos del negocio, del cliente y del usuario final.

Este enfoque debe focalizar en dos niveles:

- **Al nivel del proceso a los fines de identificar y corregir problemas al nivel del programa que atraviesan múltiples agentes.**
- **Al nivel del agente, para evaluar y mejorar la performance de los equipos individualmente.**

El enfoque de monitoreo tanto al nivel del programa como al nivel del agente debe asegurar que:

Se monitorean todos los tipos de transacciones del usuario final (por ejemplo: llamadas, faxes, correo, e-mail, Internet, etc.)

Se lleva a cabo tanto el monitoreo al lado como el remoto de forma continua. Las aplicaciones de captura por imagen y de grabación de voz no pueden ser sustituidas por el monitoreo al lado.

La metodología utilizada para seleccionar la muestra de transacciones a ser monitoreada no es engañosa.

Toda la información ofrecida y recibida por los operadores (por ejemplo: información que los operadores ingresan en los sistemas de información) se incluye en el monitoreo.

Se monitorea y gestiona la

- Precisión Error Crítico para el Usuario Final
- Precisión Error Crítico para el Negocio
- Precisión Error Crítico de Cumplimiento
- Precisión Error No Crítico.

Se debe monitorear y evaluar a la Precisión Error Crítico para el Usuario Final y a la Precisión Error Crítico para el Negocio como componentes diferentes.

La Precisión Error No Crítico (definida en el Glosario COPC®) y otros atributos (por ej., profesionalismo, etc.) se pueden evaluar por separado o como un componente combinado. Por ejemplo: la Precisión Error Crítico para el Usuario Final, la Precisión Error Crítico para el Negocio y la Precisión Error Crítico de Cumplimiento son tres componentes diferentes, profesionalismo es un cuarto componente.

La organización debe definir los Errores Críticos para el Usuario Final mediante un análisis de los impulsores clave de la Satisfacción del Usuario Final y/o Insatisfacción esto requerirá de un análisis de correlación y una validación de los atributos y sus ponderaciones.

Además debe ser capaz de demostrar la relación entre la performance de su Precisión Error Crítico para el Usuario Final y los resultados de Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final. Los Errores Críticos para el Negocio deben estar relacionados con otras mediciones de performance del negocio (por ej., costos).

Si no existieran requisitos regulatorios nacionales, internacionales o locales aplicables al programa, la organización no tiene que hacer la medición o gestión de la Precisión Error Crítico de Cumplimiento.

Debe existir un claro umbral de performance, por ejemplo pasa/no pasa, que debe, como mínimo, basarse en los puntajes de Precisión Error Crítico para el Usuario Final, Precisión Error Crítico para el Negocio y Precisión Error Crítico de Cumplimiento. Un RAC no puede aprobar el monitoreo si comete Errores Críticos.

Se capacita al personal que realiza el monitoreo y se lo calibra trimestralmente utilizando un enfoque cuantitativo que mide la calibración a nivel del atributo en comparación con un referente o indicador estándar.

La calibración debe asegurar ambos:

- i) Puntajes de referencia o indicadores que reflejen lo experimentado por el usuario final (es decir, los puntajes otorgados por los monitores en Precisión Error Crítico para el Usuario Final no deben ser significativamente diferentes de aquellos establecidos.

ii)Consistencia en la evaluación entre los diferentes monitores.

Las evaluaciones y puntajes suministrados por los monitores a los operadores se revisan continuamente a fines de asegurar la consistencia con el referente o norma.

La empresa debe analizar los resultados de monitoreo y tomar acciones al nivel del programa.

i)Estableciendo una frecuencia de monitoreo en base a la comprensión de las implicaciones estadísticas de su tamaño de muestra.

ii)Identificando problemas al nivel del programa que impacten a la performance.

iii)Tomando acciones al nivel del programa a los fines de mejorar la performance.

Como así también, deberá analizar los resultados de monitoreo y tomar acciones al nivel del operador individual.

i)Monitoreando a cada operador de forma continua al menos mensualmente. Se debe monitorear al menos una vez por semana a los nuevos ingresos durante por lo menos su primer mes en el puesto.

ii)Debe haber un plan para la comunicación a los empleados de los hallazgos de todas las transacciones monitoreadas, incluyendo feedback tanto positivo como negativo. El plan debe especificar los cronogramas y la forma de suministración de este feedback.

iii)Aquellos que aprueban el monitoreo de transacciones deben recibir los resultados de todos sus monitoreos y deben ser asistidos por un coach individualmente (one-on-one) en al menos una muestra de transacciones que alcance el objetivo.

iv)Para aquellos que no pasan el monitoreo de transacciones deben:

1. Ser asistidos por un coach individualmente (one-on-one) en todas las transacciones que no alcancen el objetivo.

2.Ser monitoreados más frecuentemente a los fines de determinar si la desaprobación es un caso aislado o sintomático de baja performance.

v)Para aquellos RACs que repetidamente desapruaban los monitoreos de transacciones, se deben implementar acciones correctivas. El enfoque para la toma de acciones correctivas debe contar con la opción de remoción de empleados que repetidamente cometen errores críticos en el manejo de transacciones con el usuario final, hasta que se tome una acción correctiva efectiva.

➤Satisfacción del Cliente

La empresa debe cuantificar a nivel del programa, a través de los distintos programas para un cliente, y a nivel de la entidad a través de diferentes clientes:

a) Satisfacción global

b) Satisfacción por atributos específicos (ej.: velocidad de respuesta, precisión, puntualidad de reportes).

La satisfacción debe medirse y analizarse al menos semestralmente. Los objetivos deben ser consistentes con la declaración de la dirección de la organización y deben ser consistentes con los resultados alcanzados por organizaciones de alta performance.

Los datos comparativos se deben actualizar al menos cada dos años. Lo mismos deben recolectarse de cada uno de los clientes que en forma conjunta representan al menos el 80 % del volumen de transacciones o de los ingresos de la empresa. Se debe incluir además una muestra representativa de los clientes que representan el 20 % restante del volumen o ingresos. Este requisito puede exceptuarse si la empresa ha llevado a cabo todo esfuerzo (incluyendo encuestas, llamadas, reuniones, etc.) para obtener datos de satisfacción del cliente y éste se niega a responder la encuesta. En este caso, deberá demostrar que los datos obtenidos de otros clientes es suficiente para gestionar el negocio.

Se deberá evaluar la satisfacción de todo el personal del cliente que posea una importante:

- a)Influencia sobre las relaciones del cliente con el PSIC.
- b)Interacción con el PSIC.

➤ **Insatisfacción del Cliente**

Una queja del cliente se define, de manera abarcante, como todo comentario negativo (recibido en persona o por teléfono, correo, fax, e-mail, etc.) respecto de cualquier aspecto de los productos, servicios, personal o agentes de la organización.

Se deberá medir y gestionar las quejas y otros indicadores clave de insatisfacción del cliente al nivel del programa, a través de los distintos programas para un cliente, y a nivel de la entidad a través de los diferentes clientes.

Las quejas y otros datos de insatisfacción del cliente deben ser:

- a)Recabados en forma continua.
- b)Clasificados y registrados por causa o síntoma.
- c)Analizados trimestralmente.

Recabando datos de insatisfacción del cliente del 100% de los clientes y programas. Se deben tomar acciones sobre todas las quejas del cliente, existiendo un proceso para responder a cada una de las quejas del cliente, que debe incluir el seguimiento de las métricas de “Puntualidad de Respuesta” o bien de “Puntualidad de Resolución”. La empresa debe investigar y tomar acción sobre las causas más comunes de queja utilizando el enfoque de Acción Correctiva y Mejora Sostenida.

➤ **Precisión**

La métrica apropiada para la precisión es “porcentaje defectuoso”.

Los datos de precisión se pueden recolectar a través de muestreo. Todos los datos de precisión se deben analizar mensualmente. Se debe medir, gestionar y hacer devoluciones de la Precisión Error Crítico para el agente y líder; como así también de la Precisión Error Crítico para el Negocio. Se debe gestionar y hacer devolución con instancias de capacitación de la Precisión Error No Crítico. Si olvidar el seguimiento posterior a las acciones desarrolladas.

➤ **Resolución en el Contacto**

Se debe hacer el seguimiento de Resolución de Problemas, Resolución en la Primera Llamada. Se deberán analizar los resultados de Resolución en el Contacto al menos trimestralmente y debe entender la correlación existente entre estos resultados y la Satisfacción del Usuario Final.

10.3. Etapa 4: “Auditoría y Retroalimentación” (ISO 19011:08)

Se define auditoría de calidad como un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se han aplicado efectivamente y son adecuadas para lograr los objetivos. Es decir, una auditoría es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos. Los objetivos de una auditoría de un Sistema de la Calidad son por tanto:

- Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de la calidad con los requisitos especificados.
- Determinar la eficacia del sistema de la calidad implantado para alcanzar los objetivos de la calidad especificados.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar su sistema de calidad.

Las metas de una auditoría de calidad son evaluar la suficiencia y efectividad de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y uso de evidencia objetiva. También identificar y registrar instancias de no-cumplimiento con las disposiciones de calidad o divergencia entre lo ofertado y lo realizado e indicar donde sea posible, las razones.

A continuación vamos a presentar los pasos de los que consta una auditoría:

10.3.1. Planificación

Con el fin de lograr un buen resultado de la auditoría, el auditor debe tener buen conocimiento del tema a auditar y lo que se requiere. Una auditoría no debe ser iniciada sin conocer los antecedentes así como un estudio adecuado del tema.

El auditor debe tomar en cuenta aspectos que pueden estar fuera del procedimiento, pero no por ello menos importantes, como la limpieza, almacenamiento de materiales, etc. Como resumen se podría decir que se deben tener en consideración los siguientes aspectos:

- Conocer el detalle de procedimientos relevantes y otra documentación de soporte a los mismos. Es decir aprenda sobre el área auditada.
- Estar al tanto de cualquier aspecto del departamento o función a ser auditada que no aparece en los procedimientos documentados. Ello puede ser el almacenamiento de materiales, la limpieza del lugar de trabajo, etc.
- Conocer la posición y responsabilidades de las personas auditadas.
- Crear listas de verificación que le sirvan como ayudas de memoria.

Cabe destacar que el número de aspectos a tener en cuenta puede ser muy amplio, pero aquí se consideran solamente los más importantes.

Las auditorías internas se realizan generalmente una vez al año, y son planificadas por el responsable de Gestión de Calidad de modo que el informe de los resultados obtenidos estén preparados con tiempo suficiente para su presentación en la Revisión del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

Durante esta revisión se analiza, en base a las evidencias de las auditorías, si el periodo establecido para la realización de las auditorías internas programadas asegura la eficacia continua del sistema.

Además de estas auditorías internas anuales, pueden programarse auditorías internas extraordinarias por alguna de las razones siguientes:

- Cuando se han realizado cambios significativos en las áreas funcionales, como por ejemplo, reorganizaciones y revisión de procedimientos, nuevos procesos, etc.
- Ante la necesidad de verificar que las acciones correctivas requeridas han sido tomadas y puesta en marcha con eficacia.
- La frecuencia de la auditoría anual no es suficiente para algún proceso concreto y precisa de auditorías más frecuentes. Estas frecuencias dependen de las actividades y su importancia.

10.3.2. Ejecución

En este punto es muy importante destacar que una auditoría puede ser efectiva totalmente, sólo si es conducida por personal que no sólo sabe cómo realizarla sino también como obtener los mejores resultados de ella. Es importante decir que una auditoría pobremente realizada puede no solamente fallar en el logro de los resultados deseados, sino que también afectar de forma contraria a los objetivos de la organización.

Por esto una auditoría tiene que ser ejecutada de forma adecuada, no buscando culpables, sino recolectando información que sirva para tomar acciones correctivas. Además la auditoría es una herramienta de retroalimentación del sistema.

En resumen se podría decir que una auditoría se debe ejecutar teniendo en cuenta los siguientes aspectos a realizar por parte del auditor:

- Haga Preguntas.
- Observe el sistema.
- Verifique los registros.
- Siga la pista de auditoría (ruta de trabajo, orden, etc.).
- Asegurarse de que lo que debe ocurrir, ocurra.
- Mantenga sus ojos abiertos.
- Tome nota de las observaciones

Llegada la fecha de la auditoria, el auditor interno informa al responsable del área a auditar sobre la finalidad de la auditoria y sus fases.

Tras esto procede a ejecutar la auditoria en compañía del responsable del área. Irá chequeando y valorando con ayuda de la hoja de ruta, cada uno de los requisitos indicados. Conforme se descubran evidencias de incumplimientos o posibles mejoras, estas serán anotadas por el auditor en la hoja de ruta y comentadas con el responsable del área.

Para esta instancia se deberá confeccionar la siguiente planilla:



MDP- AUDITORÍAS	REGISTRO-AUDIT-04-	PAG. DE				
HOJA DE RUTA						
PROCESO A AUDITAR:			NÚMERO DE FICHA:			
AUDITOR:			FECHA AUDITORÍA:			
LEYENDA: 1=CORRECTO 2=PUNTO DE MEJORA 3=NO CONFORMIDAD 4=OBSERVACIÓN						
PUNTO NORMA	REQUISITO	1	2	3	4	NO CONFORMIDAD

FORMATO-AUDI-04

10.3.3. Informe de la auditoría

El informe es claramente una parte esencial de la auditoría y el alcance y la precisión de estos son críticamente importantes para el resultado final de la auditoría y para mantener registros correctos y apropiados.

Es importante que el informe se realice durante la auditoría, debido a que se pueden captar detalles que más tarde no se recuerden claramente. Además, de encontrar no conformidades, que estas sean recogidas con la aceptación de todas las partes participantes.

El informe de la auditoría será consensuado con el responsable del área auditada y sus colaboradores de manera que se produzca un reconocimiento colectivo de la situación y una aceptación de la necesidad de aplicar las medidas correctivas que sean precisas.

El responsable del área, tras firmar la informe, se queda con una copia que utiliza para ir estudiando posibles acciones correctivas, que se presentarán para su revisión. Las No Conformidades encontradas se tratarán tal y se estudiaran las acciones necesarias para solventar dichas no conformidades.

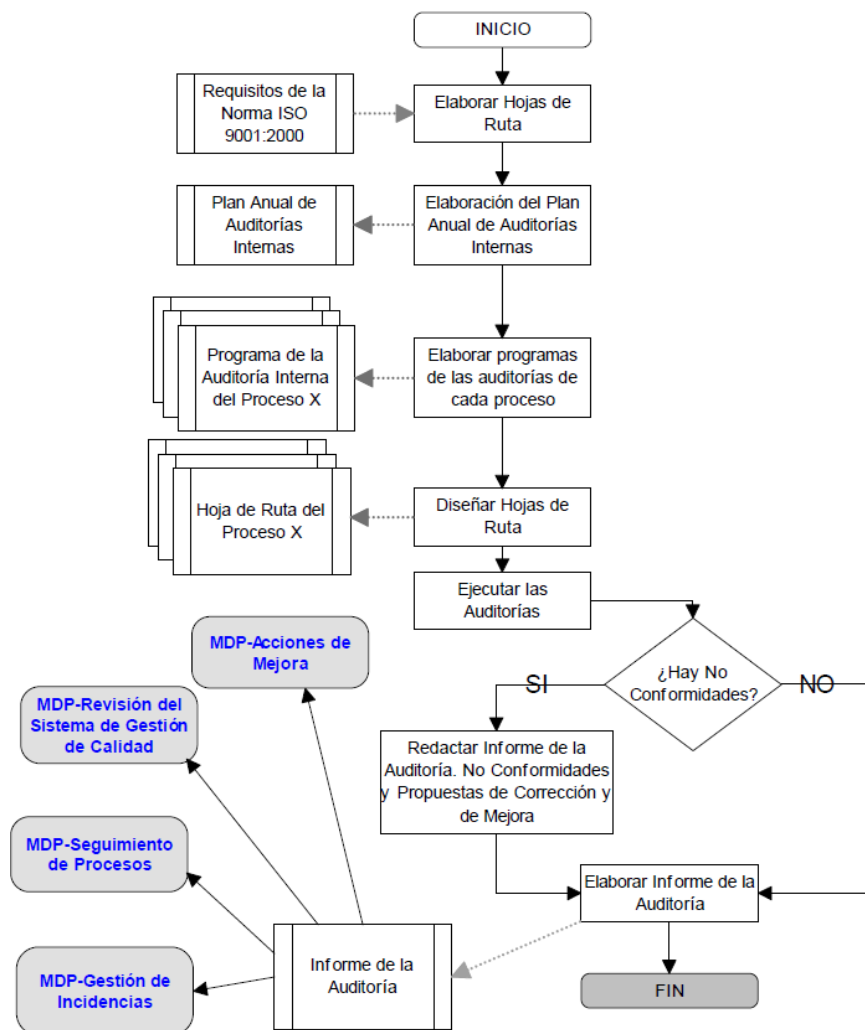
MDP-AUDITORÍAS		REGISTRO-AUDIT-03-	PAG. DE			
INFORME DE LA AUDITORÍA INTERNA						
Area Auditada		Documentos de Referencia		Auditor		
Responsable del Area Auditada		Hoja de Ruta		Auditoría Número		
				Fecha:		
Nº de No Conformidad	Descripción de la No Conformidad			Gravedad	Documento del Sistema	Apartado de la Norma

10.3.4. Seguimiento

Tras identificar las no conformidades es necesario verificar que las acciones correctivas sean implementadas dentro de un periodo razonable de tiempo. Sin un seguimiento efectivo y sistemático a las acciones correctivas, el proceso de auditoría es potencialmente un desperdicio de recursos del auditor y del auditado.

Los informes de las auditorías internas realizadas en una organización han de ser registrados para evidenciar los requisitos correspondientes que cita la norma ISO 9001:2000 ante la auditoría de certificación. En el Procedimiento de Auditorías Internas que aparece en los anexos pueden encontrarse más datos sobre estos registros requeridos.

Una simplificación del proceso a llevar a cabo sería:



10.4. Etapa 5: “Mantenimiento”

Las deficiencias encontradas durante las auditorías internas, así como los datos arrojados por los distintos indicadores de procesos y de objetivos, pasan a ser estudiados y analizados durante la revisión del sistema de gestión de calidad durante una o varias reuniones a las que deben asistir la dirección de la organización, su representante, el responsable del sistema de gestión de la calidad y los responsables de los procesos tratados en la revisión. En estas revisiones, generalmente programadas y planificadas, se determinan las acciones que han de implantarse para solventar problemas, mejorar resultados y en definitiva, para conseguir la mejora del sistema. No debe olvidarse que uno de los registros requeridos por la norma ISO 9001:08 para evidenciar que esta actividad es realizada, son los informes o actas de estas revisiones. Los datos de entrada para estas revisiones deben contemplar al menos los siguientes puntos:

- Política de Calidad
- Objetivos de Calidad
- Manual de Calidad
- Informes de los procesos del SGC:
- Cambios (en cuanto a nuevos procesos, nuevos procedimientos o instrucciones, normativa, legislación, organización, instalaciones, maquinaria, etc.), que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.

Como elementos de salida, se deben obtener propuestas de mejora para los diversos elementos del sistema, revisión de la política de calidad, determinación de nuevos objetivos de calidad para el siguiente periodo y la planificación de las acciones a tomar. Las acciones de mejora propuestas pueden incluir la elaboración o actualización de la documentación del sistema (fichas, procedimientos documentados, instrucciones técnicas, etc.), cambios en los procesos, etc. En el Procedimiento de Revisión y Planificación del sistema de gestión de calidad de la empresa objeto del proyecto puede encontrarse más información acerca de estas revisiones, así como de los registros implicados.

Para cada una de las acciones acordadas (derivadas de la detección de no conformidades o de acciones de mejora) se seguirá lo establecido.

Las no conformidades más fáciles de detectar para este proceso en concreto, pueden ser el incumplimiento de plazos de las auditorías programadas, la falta de alguna sub auditoria al

llegar la fecha de la revisión del sistema, la falta de informes, y en definitiva cualquier incumplimiento de lo establecido en este procedimiento documentado.

Pueden ocurrir otro tipo de no conformidades más difíciles de detectar, como incumplimiento de algún requisito de la norma, o incompleta definición de las hojas de ruta. Esto delataría una falta de formación e información en la figura del auditor interno y/o del responsable de gestión de calidad, pero al ser las personas que más dominan la norma y el sistema dentro de la empresa, probablemente estas deficiencias o errores no podrán ser identificadas más que durante las auditorías de tercera parte, es decir, auditorías de seguimiento y renovación.

Por tanto, se entiende y acepta que sean las entidades externas las que auditen el proceso de auditorías internas, aunque esto no descarta que tanto el auditor interno como el responsable de gestión de calidad puedan abrir las no conformidades comentadas al principio de este apartado.

11. Conclusión

Como oportunidades de mejora para generar las reformas que corregirían las deficiencias encontradas en la etapa de Diagnóstico Organizacional, podemos proponer:

•Cientes externos

- ✓ Conjuntamente con el área de marketing y publicidad buscar plasmar la información pertinente a facturación y promociones de manera clara y en lenguaje del cliente.
- ✓ Trabajar para que sitio web sea mas “amigable” permitiendo al cliente corroborar cobertura de nuevos productos

•Cientes internos

- ✓ Creación de procesos plasmados en arboles de decisión de cada uno de los principales motivos de llamada
- ✓ Generación de espacios periódicos de feedback individual y grupal a los agentes

Como resultado de la aplicación del sistema integral de gestión de calidad, enfocado principalmente a cubrir las necesidades y expectativas de clientes externos (finales) de los servicios tecnológicos de internet, televisión, redes móviles, etc. que brinda la empresa Jazzplat, consideramos que contribuirá a desarrollar en los clientes una actitud positiva que los alentará a elegir a la empresa entre la competencia, distinguiéndose del resto por contemplar sus opiniones y considerar sus percepciones acerca del servicio que reciben.

En la medida que los clientes finales descubran que la empresa no sólo está preocupándose, sino llevando a cabo acciones concretas tendientes a lograr altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios, no sólo sentirán mayores niveles de satisfacción sino que repercutirá en el grado de fidelización hacia la compañía.

Esto significa para la empresa un incremento de su cuota de mercado y por consiguiente beneficios económicos a corto y largo plazo.

Por otro lado y considerando que los clientes internos (empleados) también son alcanzados, es importante tratar a los empleados realmente como los activos más importantes que poseen tienen una gran ventaja competitiva sobre los que no lo hacen. Los empleados, son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan en muchas ocasiones, de las relaciones entre la empresa y los clientes. Se convierten en la cara visible, en gran medida, terminan siendo los responsables de la fidelización de los clientes.

Es por ello que a través de la implementación del sistema de entrenamiento, sustentándose éste de las no conformidades de las auditorias, las evaluaciones de llamadas de los analistas de BARRERA, Sabrina Luján / GONZÁLEZ ARGÜELLO, Ana Belén

calidad y los resultados de las encuestas a clientes finales, estamos convencidas que se sentirán más seguros, podrán brindar una respuesta eficaz, decidida y precisa a los llamados.

12. Bibliografía

- TÜVRheinland: material curso de capacitación: Auditor Interno de Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9001:2008.
- ISO 19011:2011
- ISO 9001:2008
- Global Contact Center Excellence; “Modelo de Gestión de Performance COPC”, Versión 4.2, Marzo 2008.
- Dr. Sampieri, Roberto; “Metodología de la Investigación”, Cuarta Edición. Abril 2006
- <http://www.kenwin.net/normas.asp>
- http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=146233
- http://www.callcenternews.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&catid=30:gestion&id=134:copc
- <http://www.slideshare.net/guest0732ce/six-sigma-266197>
- <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- <http://iso9001calidad.com/>
- Díaz de Santos; “Diseño del servicio – Paso a Paso”. 1998
- <http://manuelgross.bligoo.com/20140821-el-ciclo-de-la-calidad-de-deming-8-pasos-para-resolver-un-problema>